



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

공공봉사동기와 성과중심 보상에
대한 인식이 직무성과에 미치는 영향
- 직무열의의 매개효과를 중심으로 -

2020년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

권 승 진

국문초록

본 연구는 공공기관 종사자를 대상으로 공공봉사동기와 성과중심 보상에 대한 인식이 개인의 직무성과에 미치는 영향을 살펴보고, 이들의 관계를 직무열의가 매개하는지를 확인하는데 목적이 있다.

조직운영에 있어 성과 향상을 위한 고민과 노력은 공공과 민간을 가리지 않고 지속적으로 이어져 왔다. 우리나라는 1997년 IMF 외환위기 이후, 공공조직의 운영방식에도 시장의 논리를 적용하여 효율적인 정부로 변화해야 한다는 신공공관리론(New Public Management)에 따른 처방으로 성과급 제도를 도입하는 등 성과에 바탕을 둔 보상제도를 통해 우수한 성과를 창출하고자 하였다. 이와 같은 제도적 처방과 더불어 공공부문에서 성과를 향상시키는 요인으로 공공봉사동기(Public Service Motivation) 또한 주목받고 있으며 이에 대한 연구는 주로 공무원을 중심으로 이루어지고 있는 실정이다.

이에 본 연구에서는 공공부문의 특유한 내재적 동기부여 요인이라 할 수 있는 공공봉사동기가 공공기관에서도 의미가 있는지 살펴보고, 이와 함께 성과중심 보상제도에 대한 인식 또한 공공기관 종사자들의 직무성과에 영향을 미치는 요인이 되는지 분석하였다. 이와 더불어 이들 관계를 직무열의가 매개효과를 가지는지 또한 확인하고자 하였으며, 이를 위해 기타공공기관인 K공공기관 종사자들을 대상으로 한 설문조사 결과를 활용하였다.

분석결과, 공공봉사동기와 성과중심 보상이 직무열의에 미치는 영향에 있어서 공공봉사동기만이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 공공봉사동기 수준이 높은 경우에는 직무를 대하는 심리적 상태와 태도에 긍정적인 영향을 미쳐 직무열의가 높아지는 결과로 이어진다는 것을 확인할 수 있었다. 이는 부여받은 직무를 성공적으로 달성하고 성과를 높인다고 알려진 직무열의를 강화시키는데 공공봉사동기가 선행요인이 된다는 의미로 해석할 수 있다.

다음으로 공공봉사동기와 성과중심 보상에 대한 인식이 직무성과에 미

치는 영향은 기대와 달리 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 기존의 연구들과 일치하지 않는 결과를 보인 것은 성과측정이 어려운 공공부문의 직무특성과 연공서열적 조직문화에서 비롯된 것으로 보인다.

마지막으로 공공봉사동기 및 성과중심 보상에 대한 인식과 직무성과 간의 관계에서 직무열의의 매개효과는 확인할 수 없었다. 공공봉사동기와 성과중심 보상에 대한 인식 중 공공봉사동기만이 직무열의에 긍정적인 영향을 미친다는 것은 알 수 있었지만, 직무열의가 직무성과에 미치는 영향을 확인할 수 없어 직무열의의 매개효과를 본 연구에서는 밝히지 못하였다.

연구의 결과, 공공봉사동기가 직무성과에 긍정적인 영향을 직·간접적으로 미치는지 확인하지 못하였지만 직무열의에는 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 이를 통해 K공공기관 종사자들에게도 공공봉사동기는 주요한 동기요인이며 공익을 위해 봉사하고자 한다는 점을 알 수 있었다. 따라서 이러한 연구결과를 고려할 때, 공공기관에서도 조직구성원들의 조직몰입, 동기부여 등에 효과적인 요인이 성과중심 보상보다 공공봉사동기임을 인식하고 공공봉사동기 수준을 높일 수 있는 방안을 모색하기 위해 고민해야 할 것이다.

주요어 : 공공봉사동기, 성과중심 보상, 직무열의, 직무성과, 매개효과

학 번 : 2019-26122

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 목적 및 필요성	1
제 2 절 연구의 대상 및 방법	3
제 2 장 이론적 배경과 선행연구 검토	5
제 1 절 공공봉사동기	5
1. 공공봉사동기의 개념	5
2. 공공봉사동기의 구성요소	6
3. 공공봉사동기에 관한 선행연구	9
제 2 절 성과중심 보상	11
1. 성과중심 보상의 개념	11
2. 성과중심 보상의 이론적 근거	13
3. 성과중심 보상에 관한 선행연구	15
제 3 절 직무열의	17
1. 직무열의의 개념	17
2. 직무열의의 이론적 근거	18
3. 직무열의에 관한 선행연구	19
제 4 절 직무성과	22
1. 직무성과의 개념	22
2. 공공봉사동기와 직무성과에 관한 선행연구	23
3. 성과중심 보상과 직무성과에 관한 선행연구	24
4. 직무열의와 직무성과에 관한 선행연구	25
제 3 장 연구모형 및 연구방법	26
제 1 절 연구모형	26

제 2 절 연구가설	27
1. 공공봉사동기와 직무성과와의 관계	27
2. 성과중심 보상에 대한 인식과 직무성과와의 관계	28
3. 직무열의의 매개효과	29
제 3 절 설문지 구성 및 변수의 측정	31
1. 독립변수	31
2. 종속변수	34
3. 매개변수	35
4. 통제변수	35
제 4 절 자료수집 및 분석방법	37
제 4 장 연구결과	38
제 1 절 연구대상의 일반적 특성	38
제 2 절 측정도구의 신뢰도 검증	40
제 3 절 주요변수들의 기술통계	42
제 4 절 집단 간 주요변수들의 평균비교	43
제 5 절 주요변수들간의 상관관계분석	48
제 6 절 가설의 검증 및 분석결과	50
1. 독립변수와 종속변수와의 관계	50
2. 독립변수와 매개변수와의 관계	51
3. 직무열의의 매개효과	53
제 5 장 결론	56
제 1 절 연구결과의 요약	56
제 2 절 연구의 시사점 및 한계	59
참고문헌	63
부록 [설문지]	76

표 목차

[표 1] Perry & Wise의 공공봉사동기	8
[표 2] 연구가설	30
[표 3] 공공봉사동기에 대한 설문문항	32
[표 4] 성과중심 보상에 대한 설문문항	33
[표 5] 직무성과에 대한 설문문항	34
[표 6] 직무열의에 대한 설문문항	35
[표 7] 각 변수의 정의 및 측정	36
[표 8] 연구대상의 일반적 특성	39
[표 9] 측정도구의 신뢰도	39
[표 10] 주요변수의 기술통계	42
[표 11] 개인특성에 따른 주요변수 평균 비교	44
[표 12] 조직경험 특성에 따른 주요변수 평균 비교	46
[표 13] 직무열의와 직무성과에 따른 주요변수 평균 비교	47
[표 14] 주요변수들 간의 상관관계	49
[표 15] 공공봉사동기와 성과중심 보상에 대한 인식이 직무성과에 미치는 영향	51
[표 16] 공공봉사동기와 성과중심 보상에 대한 인식이 직무열의에 미치는 영향	52
[표 17] 직무열의의 매개효과	54
[표 18] 연구가설 검증결과 요약	55

그림 목차

[그림 1] 연구모형	20
-------------------	----

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적 및 필요성

조직운영에 있어 성과 향상을 위한 고민과 노력은 공공과 민간을 가리지 않고 지속적으로 이어져 왔다. 우리나라는 1997년 IMF 외환위기 이후, 공공조직의 운영방식에도 시장의 논리를 적용하여 효율적인 정부로 변화해야 한다는 신공공관리론(New Public Management)에 따른 처방으로 개혁이 단행되었다. 공공부문의 경쟁력과 효율성 등을 높이기 위한 신공공관리론의 기조는 공공부문 관리에 있어 오늘날까지 이어지고 있으며, 이는 민간처럼 공공부문도 보다 좋은 서비스를 만들고 제공하고자 하는 의도에서 비롯된 것으로 보여진다.

이러한 개혁의 일환으로 공공부문에 도입된 성과급 제도는 신공공관리라는 패러다임에 따른 가장 대표적인 제도이며, 현재까지 계속되어 온 성과중심 보상제도로 정착단계에 접어든 상황이라고 할 수 있다. 뛰어난 성과에 대한 금전적 보상을 지급하는 성과급 제도를 공공부문에 도입한 의도는 금전적 보상을 통해 연공서열적 성격이 강한 기존 보수체계에 따른 부정적 영향을 줄이고 우수한 성과를 창출하고자 함에 있다.

공공부문에서 성과에 바탕을 둔 또 다른 보상은 승진, 포상 등이 있다. 전통적으로 공공부문은 직급이 상승할수록 더 많은 보수와 권한이 확대되는 위계적 조직구조를 기반으로 운영되어 왔고, 이러한 계급제적 성격을 가지는 환경에서 승진이라는 보상은 구성원들의 동기부여와 욕구충족의 수단으로 의미가 크다. 성과급 제도의 도입에도 공공부문에 있어서는 아직까지 승진제도가 성과 향상을 위한 동기부여 요인으로 큰 비중을 차지하고 있다.

이와 같은 성과중심 보상 이외에 공공부문 종사자들의 성과를 향상시키는 동기부여 요인으로 공공봉사동기(Public Service Motivation)가 주목받고 있다. 공공봉사동기는 공공부문 종사자들에게서 나타나는 특유의

동기로서 민간부문과는 다른 특성을 가진다고 하며 공공부문의 종사자들은 이러한 동기에 의해 개인의 성과를 개선하는데 반응할 것이라고 기대한다(Perry & Wise, 1990).

이처럼 공공부문에서 성과중심 보상제도를 도입하고, 공공봉사동기와 같은 동기부여 요인을 밝히는 것은 직무성과 향상을 위한 개인의 자발적 의도나 심리적 상태를 유발하기 위한 것이라 할 수 있다. 높은 성과를 달성하기 위해 더 많은 노력을 투입하는 것은 구성원들의 자발성에 기인할 때 효과적으로 작용하는데, 단지 제도를 도입하거나 개인에게 특유한 동기특성이 존재한다는 것만으로 개인이 직무성과를 향상시키려 한다는 것보다 이를 통해 개인이 직무를 어떻게 수행하고자 하는지, 즉, 마음가짐이나 의도에 긍정적인 변화를 일으키고 이러한 개인의 자발적 열의를 거쳐 직무성과에 영향을 미치는 매커니즘을 전제한다고 볼 수 있다. 조직 구성원이 직무를 수행함에 있어 얼마나 열의를 가지고 임하는지가 조직의 목표달성 정도를 결정하는 주요한 요인이며, 지속적인 성장과 경쟁력을 갖추기를 요구받고 있는 공공부문에서도 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보고 있는 직무열의 또한 주목받고 있다.

공공부문을 대상으로 한 다수의 기존 연구들은 성과급 제도 또는 공공봉사동기가 직무성과에 미치는 영향에 대해 개별적으로 그리고 직접적으로 분석하였지만, 이들이 함께 직무성과에 어떤 영향을 미치는지에 대한 비교연구는 많지 않은 실정이다. 비교연구가 중요한 이유는 여러가지 동기부여 요인 중 어떤 요인이 더 주요한지 밝혀냄으로써 더 효과적인 동기부여 기제를 활용할 수 있는 정보를 제공하기 때문이다. 몇몇 연구에서 이들이 함께 직무성과에 어떤 영향을 미치는지 분석한 바 있지만 성과중심 보상으로서 승진이나 상벌제도는 포함되지 않은 경우가 많았다. 또한 이들이 어떠한 경로를 통해 직무성과에 영향을 미치는지에 대한 연구도 많지 않으며, 공무원을 대상으로 한 연구가 주를 이루고 있다.

이에 본 연구에서는 공공부문에서 구성원들의 직무성과 향상에 영향을 미치는 선행요인에 대해 알아보기 위해 성과중심 보상으로서 성과급, 승진 등에 대한 인식과 공공부문의 특유한 동기인 공공봉사동기가 직무성

과에 미치는 영향을 함께 분석하고자 한다. 구체적으로 첫째, 공공봉사동기, 성과중심 보상에 대한 인식, 두 가지 요인이 각각 직무성과에 영향력을 살펴보고, 둘째, 직무열의가 직무성과에 영향을 미치는지, 마지막으로 공공봉사동기와 성과중심 보상에 대한 인식이 직무성과에 미치는 영향을 직무열의가 매개하는지 확인하고자 한다.

제 2 절 연구의 대상 및 방법

본 연구의 대상이 되는 공공기관은 ‘정부와 별도의 법인격을 보유한 조직으로 정부가 지배력을 행사하는 기관’이라 할 수 있다(박정수, 2017). 흔히 공공기관을 공공성과 기업성, 즉, 상반되는 가치를 동시에 추구하도록 요구받는 혼합조직이라 정의하지만, 실질적으로 정부의 지배력 하에 있으면서 정부의 정책과 사업을 집행하고, 법령과 정부지침에 따라 설립 목적에 근거한 사업을 수행한다. 공공기관에서 수행하는 사업과 제공하는 서비스는 정부조직과 마찬가지로 대부분 국민 또는 지역주민을 직접적인 수혜대상으로 한다. 또한 정부의 정치적인 판단은 공공기관의 운영에 다양한 경로로 영향을 미치며, 국민과 정부에 의해 반응할 수 밖에 없는 복대리인 구조를 가지고 있다. 정부로부터 받는 경영평가 결과는 국민의 관심 속에 있으며, 정치적 상황 등에 영향을 받을 수도 있다. 이러한 공공기관에 미치는 정부의 영향력을 고려할 때, 공공기관 종사자들도 정부조직 구성원인 공무원들과 유사한 동기부여 요인에 반응할 수 있다고 가정할 수 있다.

따라서 본 연구는 공공부문의 특유한 내재적 동기부여 요인이라 할 수 있는 공공봉사동기가 공공기관에서도 의미가 있는지 살펴보고, 이와 함께 성과중심 보상제도에 대한 인식 또한 공공기관 종사자들의 직무성과에 영향을 미치는 요인이 되는지 분석하며, 이에 더해 이러한 관계에서 직무열의가 매개효과를 가지는지 확인하고자 한다.

이를 위해 먼저 공공부문에서 운영하는 성과중심 보상제도, 공공봉사동기, 직무열의 및 직무성과에 대한 이론적 논의를 살펴보고, 성과중심 보

상제도에 대한 인식과 공공봉사동기가 직무성과에 어떠한 영향을 미치는지, 직무열의가 이 관계를 매개하는 역할을 하는지에 대한 선행연구를 바탕으로 도출한 요인들을 중심으로 연구모형을 구성, 가설을 설정한다.

본 연구의 가설을 실증적으로 분석하기 위하여 기타공공기관인 K공공기관의 직원을 대상으로 설문을 실시하고 그 결과를 바탕으로 가설을 검증하고 분석한다. 분석단위는 개인이며 분석기법으로는 기초통계분석, 다중회귀분석 등을 실시한다.

제 2 장 이론적 배경과 선행연구 검토

제 1 절 공공봉사동기

1. 공공봉사동기의 개념

공공봉사동기(Public Service Motivation)는 “사리사욕이 아닌 공익과 공공가치를 추구하면서, 국가와 국민을 위해 의미있는 봉사를 하려는 개인의 성향”이다.(김상묵, 2018).

공공봉사동기라는 개념은 미국에서 민간과 다르게 공무원들에게 나타나는 독특한 동기를 설명하기 위해 만들어진 개념이며.(Perry & Wise, 1990), 학자들에 따라 다양하게 정의되고 있다(Bozeman & Su, 2015). 공공봉사동기에 대한 개념이 정립되기 앞서 Rainey(1982)는 경험적 연구를 통해 타인을 돕고 공공선을 이루고자 하는 의지가 민간보다 공공부분에서 강한 요인으로 작동한다는 것을 입증하였다. 이후 Perry & Wise(1990)가 “정부기관과 공공조직에 고유한 또는 이에 우선적인 기반을 둔 동기에 대응하려는 개인의 경향”이라 개념을 정의하였으며 체계화하였다. Rainey & Steinbauer(1999)는 공공봉사동기에 대해 “지역공동체, 국민, 국가 및 인류를 위해 봉사하고자 하는 이타적 동기”, Vandenabeele(2007)는 “사적 이익과 조직 이익을 넘어서는 신념, 가치, 태도로서 정치적 공동체의 이익과 관련되며 개인이 그에 부합하게 행동하도록 하는 동기”라 정의하는 등 학자들에 따라 정의에 있어 조금씩 차이가 있다. 그러나 이를 종합적으로 보면 정부조직과 같이 공공성을 띄는 조직에 종사하는 사람들이 두드러지게 가지고 있는 공익에 대한 헌신, 타인에 대한 봉사, 자기희생적 태도라고 정의할 수 있다(Houston, 2006).

앞서 살펴본 바와 같이 초기 연구에는 공공부문에만 국한된 독특한 특성으로 이해가 되었지만 지속적인 연구를 통해 더 넓은 개념으로 확장되

기에 이르렀다(Bozeman & Su, 2015). 민간이나 비영리부문에서도 발견되는 이타적 특성으로 이해하려는 경향, 공·사 부분의 경계가 점점 모호해지는 경향 등에 기인한 결과라고 볼 수 있다(Rainey & Steinbauer, 1999; Perry & Hondeghem, 2008; Kim & Vandenabeele, 2010; Perry, Hongdeghem & Wise, 2010). 공공부문에서만 고유하게 나타났던 것은 공공조직의 역할과 기능에서 이유를 찾을 수 있지만, 반드시 공공조직에서만 공공봉사동기가 고유하게 발견되는 것은 아니며(Perry, Hongdeghem & Wise, 2010), 어느 조직에 있든, 어떤 일을 하든 우리 사회를 위하여 마땅히 좋은 일을 한다면 공공봉사동기의 수준이 높다고 할 수 있다는 것이다(Brewer, 2011; 김상묵, 2013).

몇몇 학자들은 공공봉사동기를 내재적 동기의 한 형태로 인식하고 있지만(Houston, 2000), 공공봉사동기는 “타인지향적”이므로(Brewer, Ritz & Vandenabeele, 2012) “본인지향적”인 내재적 동기와는 구별된다고 할 수 있다(Perry, Hongdeghem & Wise, 2010). 박주원·조운직(2016)은 내재적 동기를 성취감이나 보람 등을 포함한 광의의 의미가 아닌 업무 자체에서 느끼는 감정과 영향으로 좁게 본다면 내재적 동기와 공공봉사동기는 분명하게 분리될 수 있다고 한다.

2. 공공봉사동기의 구성요소

공공봉사동기는 합리적(Rational), 규범적(Norm-based), 정서적 차원(Affective)으로 구분되는 다차원적 개념이다(Perry & Wise, 1990).

합리적 차원은 정책과정에 참여하고 사회적으로 의미 있는 일을 수행하고자 하는 동기를 의미하며, 규범적 차원은 공공선을 이루고자 공동체 구성원으로서의 의무를 성실히 이행하는 동기이고, 정서적 차원은 국민에 대한 애정과 국민에게 부여된 권리를 보호하고자 하는 동기이다.

먼저 합리적 차원(Rational dimension)은 개인적 효용 극대화에 기반을 둔 행동을 나타내는 것으로 공공부문 종사자들도 합리적 계산에 의해 개인의 효용 극대화를 추구하면서 공직봉사를 한다는 것이다. 이는 공무원

이 특정 정책을 수립, 적극 추진하거나 동일시하는 데에서도 타인에 대한 봉사와 같은 이타적인 동기보다는 자신의 자아실현적 욕구를 충족시키는 차원에서 그 정책과 자신을 동일시하여 나타난다는 것이다(Perry & Wise, 1990; 이근주, 2005; 유민봉·임도빈, 2012). 즉 공공부문 종사자들의 동기요인을 개인의 효용 증대 관점에서 설명하는 것으로, 언제나 이타적인 것만은 아니라는 것을 말한다.

두 번째는 규범적 차원(Norm-based dimension)으로 공공부문 종사자가 공익을 위해 몰입(Commitment to public interest)하는 정도로 공공의 가치 실현에 얼마나 노력하는지에 대한 욕구와 관련이 있다. 공익의 본질적 차원으로 이타적인 면을 의미한다. 즉, 소수가 아닌 전체의 이익에 대해 봉사해야 한다는 의무감, 정부란 국민 전체를 위해 존재하기 때문에 복종하여야 한다는 의무감, 사회적 약자에게 조금 더 우호적으로 정책이 실현되어 형평성과 정의를 실현해야 한다는 의무 등이 이런 규범성을 설명하는 요소이다(유민봉·임도빈, 2012; 김상묵, 2012).

세 번째로 감정적 차원(Affective dimension)은 동정심(Compassion)과 자기희생(Self sacrifice) 두 가지로 구분되는데, 이성적 계산이나 의무감보다는 감정적으로 생기는 봉사를 해야겠다는 생각이 동기가 되는 것이다. 예를 들면, 사회적으로 중요한 정책을 보고 느끼는 감정이나 애국심 등이 대표적이다. 즉, 감정적 차원은 사회적 가치에 부응하여 사회적 약자의 권리를 보호하고, 동정하며, 이러한 감정에서 다른 사람들을 위해 희생하고자 하는 행태를 의미한다(이근주·이혜윤, 2007; 유민봉·임도빈, 2012).

그러나 이에 대하여, 합리적 동기가 명확하지 않을 뿐만 아니라 합리적 동기에서 사익 추구의 가능성을 배제할 수 없으며, 규범적 동기와 정서적 동기가 개념적으로 명확히 구분되지 않아 구별의 실익이 적다는 등의 문제점이 제기되었다(Wise, 2000; Brewer, 2002; Wright & Pandey, 2008).

< 표 1 > Perry & Wise의 공공봉사동기

공공봉사동기의 하위차원		구성 개념
합리적 차원	개인의 효용극대화를 바탕으로 한 행태	<ul style="list-style-type: none"> - 정책형성과정에 참여 - 개인적 일체감을 위해 공공정책에 대한 몰입 - 특정 이해나 개인의 이해 옹호
	공공정책호감도 : APM (Attraction to policy making)	
규범적 차원	규범을 준수하려는 노력에 따른 행태	<ul style="list-style-type: none"> - 공익을 제공하고자 하는 열망 - 의무와 정부조직 전반에 대한 충성 - 사회적 형평성
	공익몰입 : CPI (Commitment to public interest)	
정서적 차원	다양한 사회적 맥락에 대한 감정 적 반응 행태	<ul style="list-style-type: none"> - 정책이 가지는 사회적 중요성에 따른 신념으로부터 나오는 정책몰입 - 선의의 애국심
	동정 : COM(Compassion) 자기희생 : SS(Self-Sacrifice)	

* 출처: Perry & Wise, 1990; 이혜윤, 2017 에서 재인용

이러한 개념 구성의 미비점을 보완하고자, Kim & Vandenabeele(2010)는 공공봉사동기는 자기희생(self-sacrifice)과 수단적 동기(instrumental motives), 가치기반적(value-based) 동기, 동일시(identification) 동기로 구성된다는 수정 개념을 제시하였다. 공공봉사동기란 물질적·비물질적인 손해를 감수하면서도(자기희생), 국가와 국민을 위하여(동일시 동기), 공공가치와 공익을 실현하고자(가치기반적 동기), 의미 있는 봉사를 하려는(수단적 동기) 경향이라고 본다. 이는 자기희생을 기반으로 한 개인의 가치, 태도 그리고 행동에 초점을 두고 있다. 이러한 수정으로 인해 공공봉사동기 개념 구성에서 자기희생의 중심성이 부각되고, 각 이론적 구성요소의 독특성이 보다 증진되었다는 평가를 받고 있다(김상묵, 2018).

3. 공공봉사동기에 관한 선행연구

Perry & Wise(1990)가 공공봉사동기의 개념을 최초로 체계화한 이후, 여러 국가에서 실증연구가 진행되었다. 초기에는 개념에 대한 연구가 많았고 2000년대에 들어서는 경험적 연구들이 많이 진행되었으며, 주로 공공봉사동기의 선행변수 또는 결과변수를 발견하고자 했다.

선행변수를 발견하고자 연구한 연구에서 가장 많이 분석한 변수는 성별, 연령, 학력, 재직기간, 직급 등과 같은 응답자의 개인특성들이다. 국내의 연구결과에 따르면 여성보다는 남성이, 연령, 직급, 학력은 높을수록, 재직기간이 길수록 공공봉사동기의 수준이 높을 것이라고 기대할 수 있다. 세계 연구결과(Ritz et al., 2016)와 비교해 볼 때, 성별의 경우 여성이 더 높은 공공봉사동기 수준을 보이는데, 국내의 경우 남성이 더 높은 수준을 보이고 있다. 이는 한국사회에서 남성들이 국가에 대한 충성과 헌신, 공익추구와 사회에 대한 봉사에 더 가치를 부여하도록 사회화되었음에 원인이 있다고 보고 있다(이근주·이혜윤, 2007).

직무 및 조직요인과 공공봉사동기와의 관계도 다수 연구되었는데, 명확성과 모호성과의 관계를 살펴본 연구에 따르면 공공봉사는 목표나 역할의 명확성은 긍정적인 관계를, 모호성은 부정적인 관계를 가진다고 나타났다(한에스더·이근주, 2012; 김서용·김선희, 2015).

또한 하미승 외(2018)는 외재적 보상(Extrinsic reward)은 동정심과 자기희생 차원에 긍정적 영향을 미치고, 내재적 보상(intrinsic reward)은 공공정책호감도와 공익몰입 차원에 긍정적 영향을 미친다고 하였다.

공공과 민간의 비교에서는 공공부문이 더 높은 공공봉사동기 수준을 가진다고 나타났으며(이근주, 2005; 이건·이도석, 2018), 공공봉사동기 형성에 있어서는 상사와 동료의 역할이 중요하다고 나타났다(김서용·조성수·박병주(2010).

하지만, 전대성·이수영(2015)은 도구변수 분석 결과, 목표명확성, 상사와의 관계, 조직문화, 직무만족은 공공봉사동기와 유의미한 관계를 보이지 않음을 근거로 이와 같은 변수의 영향에 의해 변화하는 동태적 특성을

가지는 것이 아니라 고정적 특성을 가진다고 추론한다.

Perry(1996)가 공공봉사동기의 네 가지 하위차원을 제시한 이래 많은 학자들이 공공봉사동기의 효과성에 관한 실증적·경험적 연구 또한 지속적으로 수행해 왔고, 대부분의 선행연구에서 공공봉사동기가 조직효과성에 긍정적 영향력을 미친다고 검증했다. 연구결과를 살펴보면 공공봉사동기가 높은 사람일수록 직무만족(최무현·조창현, 2013), 업무몰입(Crewson, 1997; 최무현·조창현, 2013; 최낙범·이수영, 2016), 조직시민행동(Kim, 2006; 김정인, 2014), 혁신행동(김태호·노종호, 2010)은 증가하는 반면, 이직의도(Campbell & Im, 2016)는 낮아지는 것으로 나타났다.

제 2 절 성과중심 보상

1. 성과중심 보상의 개념

성과중심 보상(Performance contingent rewards, Performance-related reward)은 “조직구성원이 달성한 성과를 조건으로 하여 이루어지는 보상”이라 할 수 있다(박순애·이혜연, 2017). 보상은 조직구성원들이 조직을 위해 투입한 노력, 시간 등에 대해 제공하는 대가로서 교환적 개념이다(Brauns, 2013). 즉 보상에는 조직구성원이 수행한 업무에 대한 대가로 제공하는 모든 금전적, 비금전적 유형의 보상을 포함한다고 할 수 있다(Bratton & Gold, 2007; 유민봉·임도빈, 2012). 이러한 성과중심의 보상에는 대표적으로 성과급, 승진, 상벌 등이 있으며 현재 민간부문뿐만 아니라 공공부문에서도 많이 활용되고 있다.

성과와 보상을 연계시키는 것은 민간의 조직을 관리하는데 주로 활용하는 기법으로 효율성이 낮은 공공부문의 관료제 관리방식을 탈피하고자 하는 신공공관리론의 입장에 따른 것이라고 할 수 있다. 공공부문과 민간부문이 관리방식에 있어서 차이점보다는 유사점이 많다는 가정하에 기업처럼 정부도 효율적으로 운영될 수 있다는 믿음에서 성과중심 보상을 도입했다고 볼 수 있다(박순애·이혜연, 2017).

성과중심 보상제도를 설명하는 가장 대표적인 제도로는 먼저 성과급이 있다. 성과급 제도란, 임금제도의 한 유형으로서 개별 근로자나 작업 집단의 직무수행에 따른 성과 또는 역량을 급여결정 기준으로 하여 인센티브를 제공하는 것으로 조직이나 개인근로자의 직무수행 노력, 직무수행 실적과 결과를 고려하여 보수에 직접적으로 연계시키는 보수제도이다(Risher, 1999; 배병돌, 2003). 성과급은 변동 가능한 것으로 개인이나 집단이 수행한 업무의 성과나 능률에 대한 평가를 실시하고 보수를 차등하여 지급하는 방식을 말한다(강성철 외, 2008). 이는 근로자의 사기와 생산성 향상을 위해 중요한 메커니즘으로서 보수는 성과에 비례해야 하고,

뛰어난 성과를 달성하는 사람은 그렇지 않은 사람보다 더 많은 보수를 받아야 한다는 인식에 기초한다(Kellough & Selden, 1997).

성과급은 크게 개인성과급(Individual-level incentive plans)와 집단성과급(Group-level incentive plans)으로 나누어진다(강성철 외, 2008). 개인성과급은 개인별 성과를 정확하게 측정할 수 있다는 가정하에 개인의 성과를 기준으로 결정되고, 집단성과급은 부서와 같은 집단에 부여한 목표나 기준을 설정하여 이를 달성하는 정도에 따라 조직성과의 일정 부분을 집단별로 배분하는 제도를 말한다(박성민, 2005).

다음으로 승진제도는 조직 내 결원을 보충하는 하나의 방법으로서 하위직급에 재직하고 있는 근로자가 상위직급으로 이동하는 것을 의미한다(강성철 외, 2008). 수평적 이동인 전직·전보와 구분되며, 동일한 직급 내 지 등급에서 호봉이 상승하는 승급과도 구분된다. 상위직급의 결원이 생겼음을 전제로 하며 책임과 권한의 증대를 수반한다. 즉, 하위직급에서 직무의 곤란성과 책임도가 높은 상위직급으로의 종적·수직적 이동을 의미하며, 이와 비례하여 유형적·무형적 보상이 수반된다(유민봉, 2005). 승진을 통해 난이도가 높은 업무를 수행하고 책임이 증가하지만, 경제적 가치인 보수가 상승하고 사회적 가치라고 할 수 있는 권위 또한 누릴 수 있게 된다. 승진을 판단하는 기준에는 실적 이외에 연공서열 또한 고려되지만, 일반적으로 승진을 능력의 실증이라고 사람들이 이해하고 있을 뿐 아니라, 다른 사회관계에서도 인정되고 존중되어 새로운 사회적 평가가 형성되는 기회가 된다.

이와 같은 관점에서 살펴볼 때, 승진 또한 조직구성원이 달성한 직무성과를 조건으로 이루어지는 보상이라고 할 수 있다.

2. 성과중심 보상의 이론적 근거

이러한 성과중심 보상제도를 도입하게 된 이론적 배경에는 대체적으로 도입 이유와 도입 효과로 분리하여 설명하고 있다(유규창·박우성, 1999; 김동배, 2006; 김동배·김정환, 2011). 도입 이유에 관하여는 경제학적 모델인 주인-대리인 이론, 거래비용이론, 제도화이론 등이 있으며, 도입 효과에 관하여는 심리학적 모델인 강화이론, 동기부여이론, 토너먼트이론 등이 있다(김성수 외, 2010).

성과중심 보상제도를 도입하게 된 이론적 근거로 주인-대리인 이론은 주인이 대리인에게 직무를 위임하고 대리인이 그 업무를 수행하는 경우에 발생하는 문제와 비용, 주인이 대리인을 감시하는 비용 등에 대한 것을 말한다(Jensen & Meckling, 1976). 이에 따르면 기업의 주인인 주주, 투자자 등이 대리인인 경영자에게 경영권을 위임함에 있어 정보 비대칭을 전제로 하고 있다. 즉, 정보 비대칭성 때문에 주인은 대리인이 적합한 업무능력을 가지고 있는지 아닌지, 혹은 성실하게 업무를 수행하고 있는지를 직접 관찰하지 못하기 때문에 대리인의 도덕적 해이나 기회주의적 행태를 감소시키고, 열심히 일할 동기를 부여하기 위한 인센티브로서 성과급이 필요하다는 것이다. 성과급 도입은 주인과 대리인의 이익을 일치시켜 긍정적인 조직성과를 이끌어 낼 수 있다고 한다(권일웅, 2012).

마지막으로 제도화 이론은 조직이 사회에서 생존하기 위해서는 사회적 정당성을 확보할 필요가 있는데, 이러한 사회적 압박에 대응하기 위해 어떤 제도나 구조를 수용하게 되며, 이러한 과정으로 조직은 서로 유사한 구조를 가지게 된다는 것이다. 이를 조직의 동형화(Isomorphism)라고 하며, 제도화과정은 조직을 동형화시키는 주요한 요인으로 작동한다(김성수, 2010; 이승계, 2013). 외환위기 이후 우리나라 기업에 성과중심 보상제도 도입이 급증한 이유에는 제도적 동형화 때문이라는 주장에 큰 힘을 받고 있다(김동배·김정환, 2011).

도입효과에 관한 심리학적 모델로 먼저 강화이론은 조작적(작동적) 학습이론(Operant conditioning)의 한 분야로 B. F. Skinner에 의해 제시되

었다. 본질적으로 학습은 단순한 자극에 대한 조건적 반응으로 이루어지는 것이 아니라 인간행동이 강화를 통해 보상(Reward)을 획득한다면 이를 위해 자발적으로 지속한다는 이론으로 성과중심 보상제도의 근거가 된다(김성국, 2008).

다음으로 동기부여 이론의 첫 번째로 기대이론(Expectancy)은 동기부여 이론의 이론적 기반을 제공하는 근거로서, 인간행동에 대한 동기부여 정도는 행동에 따른 결과가 얼마나 매력이 있는가(유의성, Valence)와 행동을 통해 결과를 얻어낼 수 있는가(기대, Expectancy)이라는 두 가지에 의해 결정된다는 이론이다(Vroom, 1964). 이후 Porter & Lawler(1968)는 보상을 외재적 보상과 내재적 보상으로 분리하고 보상의 공정성에 대한 인지가 이루어질 경우 만족도가 올라간다는 내용으로 보완하였다. 기대이론과 성과중심 보상제도의 근거가 되기 위해서는 조직 구성원의 성과에 대한 목표를 제시하고 성과에 따른 보상체계의 운영, 성과와 보상 간의 연계 확실성, 성과에 대한 보상의 크기가 구성원들이 만족할 정도여야 동기부여 효과가 있다는 이론이다.

두 번째로 공정성이론(Equity theory)은 개인의 투입(노력) 대비 산출(보상)을 타인의 것과 비교하여 과다보상이나 과소보상 시 불공정성을 지각하고 공정성을 회복하기 위하여 동기부여가 된다는 이론이다(Adams, 1963). 다시 말하면, 직무를 수행한 개인은 투입한 노력과 성과에 상응하는 보상을 받아야 하며, 개인들 간에 성과와 보상 사이에 차이가 존재한다면 그 차이는 공정해야 한다는 의미이다(박순애·정선경, 2011). 과소보상 시에는 더욱 열심히 일하거나, 태업, 보상 변경 요구, 결근, 조직 이탈로 나타날 수 있다. 성과중심 보상제도와 관련하여, 절대적인 보상의 크기보다 상대적 크기의 비교에 주의해야 하고, 구성원들은 노력에 비해 더 많은 보상을 받고 있음에도 과소하게 보상되고 있다고 인식하는 경향이 있으며, 결과적 분배공정성 뿐만 아니라, 과정 속에서 절차의 공정성 확보에도 주의할 필요성이 있다는 것이다.

마지막으로 토너먼트 이론은 조직구성원들에게는 기본적으로 충분한 자기효능감(self-efficacy)이 있으며, 금전적 보상이 동기부여를 위한 요인

이라는 가정하에서 높은 지위를 쟁취하기 위해 벌이는 경쟁상황을 가정한다. 다시 말해, 경쟁자들 간의 비교에서 현재 자기가 받고 있는 보상과 토너먼트에서 승리하였을 경우 획득하는 보상의 차이가 클수록 경쟁이 더욱 심화되고, 이에 따라 그들의 생산성도 올라간다는 이론이다(김성수 외, 2010). 조직 내에서 토너먼트에 참가하는 구성원들은 가장 큰 보상인 최고경영자(CEO)라는 직위의 정점에 점진적으로 도달할 수 있는 유능한 조직 구성원들이며, 여기서 중요한 것은 경영자가 그만큼 보상을 받을만한 가치가 있는가가 아니라, 경영자 보상의 수준이 조직의 하위계층에 있는 종업원들에게 주는 동기부여의 효과이다. 즉 최고경영자의 자리에 오르는 구성원에게 주어지는 수많은 혜택과 큰 보상을 위해 더욱 열심히 일하게 하는 강한 신호로 작용한다는 것이다(김성수 외, 2010).

3. 성과중심 보상에 관한 선행연구

성과중심 보상에 대한 연구들은 대부분 금전적 보상인 성과급 제도에 대한 연구가 주를 이루고 있으며 민간과 공공부문 모두에서 활발히 진행되고 있다.

윤병섭 외(2010)와 이희태(2010) 등은 연구를 통해 공무원들이 성과급 도입 자체의 필요성에 대해서는 공감하지만, 성과급의 결정을 위한 기준 설정, 방법, 결과 등 운영적인 측면에서 큰 불만을 가지고 있음을 밝혀냈다. 따라서 성과급 결정의 기준과 방법이 합리적이고 과정이 민주적이며 성과급의 지급이 공정하게 이루어진다고 인식될 경우 성과급이 직무만족, 조직몰입 등을 향상시킬 수 있다고 주장한다. 이러한 연구결과들을 종합해 봤을 때, 공공부문에서 금전적 보상은 현재로서는 긍정적, 부정적 효과가 혼재한다고 할 수 있다.

비금전적 보상이 성과에 미치는 영향에 대한 연구는 공공부문뿐 아니라 민간에 있어서도 부족한 상태이다. 이는 공공부문에서 금전적 보상이 가지는 한계가 널리 알려져 있지만, 비금전적 보상을 포함한 다른 보상 기제가 이를 대체할 만한 효과적인 수단으로 인식되지 않고 있어 활용도가

낮은 것으로 추정할 수 있다(Spano & Monfardini, 2017).

유영현(2012)의 연구에서는 경찰공무원을 대상으로 보상 유형이 직무만족에 미치는 영향을 분석하였는데 금전적 보상이 포함된 외재적 보상보다는 비금전적 보상인 직무적 보상과 사회적 보상이 직무만족에 더 큰 영향을 미친다는 결과를 도출했다. 이형우(2016)는 다른 보상들과 비교했을 때 성과와 승진의 연계가 근무노력을 강화시키는데 가장 큰 역할을 하고 있다는 점을 연구를 통해 밝혀냈다. 비록 승진이 금전적 보상을 수반하지만 비금전적 보상이 성과에 미치는 긍정적인 효과를 어느 정도 지지하는 결과를 도출하였다고 볼 수 있다(박순애 외, 2018).

제 3 절 직무열의

1. 직무열의의 개념

직원열의, 업무열의 등으로 다양하게 불리고 있는 직무열의는 Kahn(1990)에 의해 최초로 정립된 개념이라 할 수 있다. 그는 직무열의를 조직구성원이 자신의 업무를 수행하는 과정에서 육체적, 인지적, 정서적 그리고 정신적인 에너지를 투입하는 것이라고 하였다. Khan(1990)의 연구에서 직무열의라는 용어를 직접적으로 사용하지 않았지만, 이후 다수의 학자들이 직무열의라는 개념이 시작된 연구로 Khan의 논문을 인용하는데 이견이 없어 학문적 시초라고 하는데 무리가 없다(Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

직무열의를 연구하는 많은 연구자들은 각각의 필요성과 목적에 의해 직무열의를 이해하고 다양한 관점에서 바라보고 있어, 이를 정의하는데 일치된 견해를 보이지 않고 있다. 직무열의에 대한 연구들은 주로 유럽을 중심으로 연구가 이루어졌고(Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2008; Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008), 직무열의를 구성하는 핵심요소로는 활력, 헌신, 몰두 세 가지 요소가 정의되고 있다. 이러한 핵심요소를 바탕으로 직무열의를 정의한다면, 업무를 수행하는데 있어 어떠한 어려움이 있더라도 해내고자 하는 상태(활력)로 자신의 일에 대해 중요성과 자부심을 느끼고(헌신), 업무를 수행할 때 자신의 일에 집중하는 상태에 이르는 정신적 상태 또는 태도라 할 수 있다(김선희 외, 2018). 또한 Rich, Lepine & Crawford(2010)는 직무에 투입하는 시간, 노력 등 자신이 가지고 있는 자원을 어느 정도 수준으로 할 것인지를 결정하는 척도를 직무열의라고 보았고, 이는 정서적, 인지적 차원에 따라 조절된다고 하였다.

직무열의는 연구자들 간에 다양하게 정의되어 사용하고 있지만, 유사한 다른 개념들과는 확실히 구별되는 특징을 가지고 있으며, 특히 직무만족

이나 조직몰입, 일중독과 같은 개념들과 혼동할 수 있어 이 개념들과는 정확히 구분할 필요가 있다. 먼저, 병적으로 업무에 집중하는 일중독과는 달리 직무열의는 자신의 삶과 업무 사이에 균형을 중요시한다는 점에서 구별된다. 그리고 능동적인 몰입의 상태로 직무를 통해 수동적으로 느끼게 되는 정서적 만족인 직무만족과 차이가 있으며, 업무를 수행하게 되는 행동과 직접적으로 관련이 있다는 점 또한 직무만족과 구별되는 특징이라 할 수 있다(Bakker & Oerlemans, 2011). 마지막으로 조직몰입은 조직에 대한 정서적, 규범적, 지속적 몰입으로 조직에 대한 태도를 뜻하는데 반해 직무열의는 조직보다는 자신이 수행하는 업무 자체에 대한 열정, 몰입을 강조한다는 점에서 직무에 대한 태도라 할 수 있으므로 조직몰입과 구별된다(hallberg & Schaufeli, 2006).

2. 직무열의의 이론적 근거

직무열의는 역할이론(Role Theory)을 근거로 설명할 수 있는데, 인간의 행동은 개인을 둘러싼 다양한 외부 환경으로부터 부여된 역할에 따라 결정된다는 것이다. Goffman(1961)에 따르면 개인과 역할의 거리를 기초로 역할의 수용도를 설명하였다. 사람들은 자신에게 어떠한 역할이 주어졌을 때, 그 역할을 받아들이면 역할과의 거리가 밀착되었다고 설명하고, 역할을 거부하고 피하게 되면 역할과 자신을 구분하여 거리감을 두는 성향이 나타난 것이라 설명하였다. 개인이 조직에 소속되면 조직의 구성원으로서 부여받게 되는 역할이 있는데, 개인은 그 역할을 충실히 수행할 수도 있고 회피할 수도 있다는 것이다. 이 역할이론을 적용하는데 있어 개인의 이중적 특성 또한 고려해야 한다. 조직 내에서 개인은 구성원으로서 인정받고자 하는 욕구와 소외되지 않으려는 욕구에 기초하여 어느 정도는 충실하게 역할을 수행하기 되지만 역할에 매몰되어 기대수준 이상의 행동으로 인한 소진이 생기지 않도록 일정한 수준의 거리감을 유지하려고 하는 욕구가 공존한다. 이 두가지 욕구의 충돌 속에서 자신만의 역할수준을 결정하고 균형을 이루려는 성향이 있다.

Kahn(1990)은 이러한 역할이론을 근거로 역할과의 거리가 밀착되는 수준으로 변화하기 위해서는 물리적, 인지적, 감정적 관점에서 스스로 더 많은 에너지를 투입한다고 하였다. 이런 상태에 있는 개인은 직무열의의 수준이 높다고 할 수 있고, 그렇지 않다면 직무열의가 낮은 수준이라고 할 수 있는 것이다. 이와 같은 특성을 고려해 볼 때, 직무열의는 조직의 구성원으로서 부여받은 역할을 수행하는 과정에서의 심리적 태도를 의미한다고 할 수 있다(이조기·이승계·이의연, 2019).

이에 더해, 사회교환이론 또한 이론적 근거로 직무열의를 설명할 수 있는데, 조직 내에서 개인은 투입하는 시간, 노력을 조직이 제공하는 다양한 자원과 교환하려 하고, 조직은 구성원의 이러한 노력의 대가로 물질적 보상이나 심리적 보상을 제공한다는 것이다. 사람들은 자신들이 지각하는 비용, 효익에 근거해 사회적인 결정을 내린다고 주장한다(Saks, 2006). 조직의 구성원들은 자신의 직무열의를 보여주는 것으로써 조직에 대해 보답할 수 있는데, 조직 내 사회적 교환관계에 있는 개인은 조직으로부터 받은 자원에 대한 보답으로 직무열의를 어느 수준으로 유지할 것인지 선택할 수 있다는 것이다.

3. 직무열의에 관한 선행연구

직무열의에 관한 선행연구는 주로 직무열의의 선행변수 또는 결과변수를 밝히고자 하였으며, 공공부문보다는 민간부문에서 더 활발히 연구되고 있다.

초기의 연구자들은 직무열의의 선행변수로 직무자원에 초점을 두고 직무열의에 미치는 영향을 검증하였다(심윤희·유태용, 2009; Schaufeli & Bakker, 2004; Hakanen et al., 2006; Salanova & Schaufeli, 2008; Zacher & Winter, 2011). 이는 기존의 선행연구들이 직무 요구-자원모형의 검증을 위해 수행된 것으로 볼 수 있다. 직무요구는 육체적·정신적 노력을 유지하게 하는 직무의 물리적·사회적·조직적 측면으로 직무수행 시 주어지는 업무과다, 시간압박, 고객과의 감정적 접촉, 직무스트레스와

같이 부정적인 영향력을 의미하고, 직무자원은 생리적·심리적 비용과 관련된 직무요구를 감소시키거나, 직무의 목표를 달성하기 위한 기능적인 역할을 하거나, 구성원의 성장 및 발전을 자극하는 물리적, 심리적, 사회적 측면으로 사회적 지원, 자기계발 기회, 업무자율성 등을 의미한다 (schaufeli & Bakker, 2004). 직무요구는 부정적인 영향력 때문에 직무소진의 원인이 되지만 직무자원은 동기부여 과정을 통해 직무열의를 유발한다고 하여, 직무열의를 예측하는데 직무요구는 중요한 변수가 아니라고 주장하였다. schaufeli & Bakker(2004)의 연구에 따르면 직무자원인 성과피드백, 사회적지지, 상사코칭은 직무열의와 정(+)의 관계에 있었으며, Schaufeli & Salanova(2005)의 연구에서는 직무자원인 직무통제감이 정(+)의 관계에 있었다.

최근에는 직무 요구-자원 모형을 수정, 확대한 연구들이 나타나고 있는데, 최근의 연구들은 개인적 자원에 초점을 두고 직무열의에 미치는 영향을 검증하였다(Karatepe&Olugbade, 2009; Ouweneel et al., 2011).

국내연구를 살펴보면 직무열의 선행변수로 정서노동(표면행위, 내면행위), 직무환경, LMX(상사와 부하 간의 교환관계), 리더십, 자기효능감 등을 연구하였다. 신강현 등(2008)은 정서노동이 직무열의에 미치는 영향을 실증적으로 분석한 결과, 정서노동 중 내면행위가 직무열의에 영향을 미치는 선행변수라는 것을 밝혔다. 이철희·신강현·허창구(2012)는 리더십을 직무열의의 선행변수로 설정하고, 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 비교하였는데, 이 두 가지 모두 직무열의에 영향을 미치는 변수임을 밝혔고 심리적 자본이 부분매개 하고 있음을 확인하였다.

직무열의의 결과변수에 관한 연구를 살펴보면 일-가정 갈등, 혁신행동, 직무만족, 조직몰입 등에 영향을 미치는지를 검증하였다. 최영근·김규배(2012)는 직무열의가 일-가정 갈등을 감소시키는데, 이를 통해 일-가정의 갈등을 심화시키는 일중독과는 구별된다는 점을 주장했다. 또한 조직시민행동, 이직의도 또한 결과변수로 설정하고 연구한 결과, 직무열의가 조직시민행동에는 긍정적인 영향을, 이직의도에는 부정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 진윤희·김성중(2015)은 공기업 구성원의 혁신행동

에 영향을 주는 선행변수가 직무자율성과 직무열의임을 확인하였다. 직무열의는 직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향을 매개하였으며, 이는 업무수행 계획이나 방법에서의 자율성을 보장하는 것이 직무열의를 유발하고 혁신행동까지 이어진다고 보았다.

제 4 절 직무성과

1. 직무성과의 개념

직무성과란 조직구성원에게 부여된 직무의 달성된 정도를 의미하며(남승하·정종원, 2017), 직무목표 달성에 필요한 구성원의 다양한 행동까지 포함하는 다면적인 개념이다(오재동 외, 2017)

일반적으로 직무성과는 업무와 관련한 성취 수준을 일컫는 개념이지만 학자의 관점 또는 조직 및 단체의 성격, 목표 등에 따라 여러 가지로 정의될 수 있다. Miller(1990)는 직무성과를 조직의 목표달성을 위한 조직구성원들의 노력의 결과로 정의하였으며, Boyatzis(1982)는 이를 직무에서 요구하는 구체적인 행위를 통해 달성된 결과로 규정지은 바 있는데, 이는 조직의 정책과 절차 그리고 환경적 여건을 유지하면서 직무에서 요구하는 구체적인 행위를 통해 습득된 구체적인 성과라 할 수 있다. 즉, 직무성과는 넓은 의미에서 구성원에게 주어진 목표에 대한 성취로 판단된다.

구성원의 직무성과는 조직의 생산성과 직결되는데, 이 때 직무성과는 업무실적으로 표현할 수 있으며, 개인과 집단, 조직의 효과성을 판단하는 기준이 된다. 또한 관리자가 달성하고자 하는 결과적인 목표로서 기관의 목적 과 목표에 관한 효율성, 또는 효과성 차원들을 내포하고 있다. 직무성과는 조직이 요구하는 직무를 구성원이 성공적으로 달성하는 것, 조직의 생산성에 영향을 주는 것이라고 할 수 있다.

직무성과(Job performance)의 증진은 민간과 공공부문에 관계없이, 조직의 지속적 성장을 위해 가장 필요한 결과물이라 할 수 있다. 조직은 목표 달성을 위해 구성원들의 직무성과를 향상시키는데 힘쓰고 있다. 국민의 기대에 반응하고 공익추구 하는 것에 중점을 두는 공공부문의 목표는 이윤창출을 목표하는 민간부문 질적으로 다르지만, 지속적인 조직의 발전을 위해 조직구성원의 직무성과 향상을 추구한다는 점에서 그 맥락

을 같이 한다고 볼 수 있다.

직무성과의 구성요인도 연구자의 관점 및 조직의 목표와 성격에 따라 다양하다. Borman & Motowidlo(1993)는 직무성과를 업무 성과와 맥락적 성과로 구분하여 제시하였으며, 임정준 외(2011)는 직무성과를 본인이 지각하는 수준인 내적성과와 상여금, 연구실적 등 객관적인 요인인 외적 성과로 구분하였다.

직무성과는 수치로 측정되는 계량화된 업무실적의 모습으로 나타나는 측면도 있으나, 정성적 측면에서 일이 달성되는 정도의 주관적인 개념을 포함하기도 하며, 특히 공공부문에서의 직무성과는 계량화하기가 어려운 부분이 많아, 정성적으로 측정되는 경우가 많다.

2. 공공봉사동기와 직무성과에 관한 선행연구

공공봉사동기와 개인의 직무성과 간 관계를 직접적으로 다룬 실증연구는, 다른 종속변수의 관계를 다룬 실증연구보다 상대적으로 적은 편이다(노종호, 2016; 박주원·조윤직, 2016; 박순애·이혜연, 2017). 공공봉사동기가 직무성과에 미치는 영향관계를 살펴보면, 공공봉사동기를 가진 공무원들은 공공선 실현을 위해 자신에게 부여된 직무를 능동적·효율적으로 수행하려고 할 것이다(왕태규·조성한·주영중, 2018). 따라서 정책형성과정에서 참여하여 직무성과를 향상시키는 것이 곧 공익을 실현하는 것이라는 신념 때문에 업무에 더욱 몰입할 가능성이 높다. 또한, 공공봉사동기가 충만한 공무원은 사익보다는 공익과 공공가치를 더 중시하기 때문에 시민들에게 질 좋은 공공서비스를 제공하려고 노력한다(노종호, 2016). 즉 공공가치 몰입이 높은 사람일수록 직무성과를 더욱 높일 것이라는 예상을 할 수 있다. 마지막으로 동정심과 자기희생이 강한 공무원일수록 사회적으로 소외된 사람이나 빈곤층의 처우를 개선하기 위해 노력할 것이며, 이를 위해 직무를 더욱 적극적으로 수행함으로써 성과를 향상시키려 할 것이다(박주원·조윤직, 2016).

3. 성과중심 보상과 직무성과에 관한 선행연구

성과중심 보상과 직무성과에 관한 연구들은 대부분 성과급 제도에 대한 연구가 주를 이루고 있다. 성과급 제도가 성과에 미친 영향을 실증분석한 국내의 경험적 연구들을 살펴보면 일관된 연구결과를 보여주지 못하고 있다.

성과급이 개인성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과(하미승 외, 2004)가 있는 반면, 성과급과 같은 외재적 보상에 대한 기대는 개인성과에 영향을 미치지 않는다는 연구결과도 있다(이근주·이혜윤, 2007).

반면, 성과급이 개인성과에 아무런 영향을 미치지 않거나 부정적 영향을 미친다는 연구는 성과급과 같은 금전적 보상이 오히려 공무원들의 조직에 대한 몰입이나 충성과 같은 내재적 동기를 구축시켜, 성과향상에 기여하지 못한다는 논리를 전개한다(이수영, 2011).

하지만 성과급이 내재적 동기를 구축시킨다는 명확한 증거를 밝혀내지 못했다(Stazyk, 2013). 또한, 최근 성과급과 승진, 상벌 등을 포함한 성과중심 보상과 성과와의 관계를 연구한 박순애·이혜연(2017)은 성과중심 보상이 개인성과 조직성과 모두에 긍정적인 영향을 미치고, 외재적 보상의 공공봉사동기 구축효과는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이 연구에서 주목할 점은 공공봉사동기의 국민의무가 성과에 미치는 영향은 오히려 긍정적으로 조절하는 역 구축효과가 나타났다는 점이다. 외재적 보상이 개인의 결정을 지지 혹은 지원한다고 인식하면 역의 구축효과가 일어날 수 있다(Frey & Jengen, 2001)는 연구결과를 뒷받침한다. 이러한 연구결과를 볼 때, 오히려 성과급과 같은 금전적 보상 등 성과중심 보상이 조직에 대한 애착, 만족, 또는 몰입과 같은 내재적 동기를 강화시켜 외재적 동기와 내재적 동기가 함께 개인성과의 향상에 기여할 것으로 기대하는 것이 더 합리적이라 할 수 있다(노종호, 2016).

4. 직무열의와 직무성과에 관한 선행연구

Kanfer(1990)은 동기요인에 기초하여 직무열의가 업무에 대한 성과를 결정하는 선행요인으로 작용하게 된다고 보았다. 그는 직무열의 수준이 높을수록 개인은 업무에 대해서 긍정적인 태도로 임하며 이는 업무성과의 달성에 정(+)의 영향을 미친다고 주장했다. Christian, Garza & Slaughter(2011)도 직무열의가 직무의 성과를 향상시키는 선행요인이라고 보았다. 즉 그들은 직무성과가 직무열의의 결과변수라는 점을 강조하였다. 그들은 자발성이 직무열의의 동력이라고 보고, 직무에 자발적으로 참여하여 자신의 역량을 최대한 투입하게 된다면 직무성과는 결과론적으로 향상될 수밖에 없다는 점을 강조하였다.

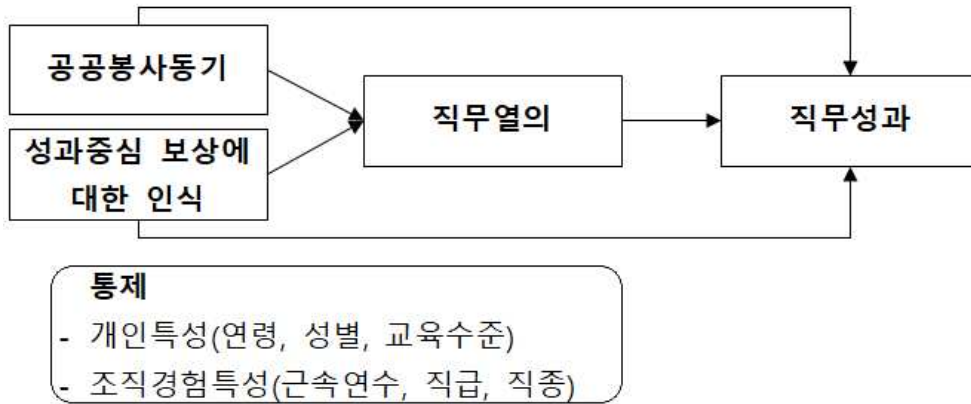
이처럼 직무열의에 대한 선행요인과 결과변수에 대한 중요성이 날로 증가하고 있음에도 불구하고 이에 대한 명확한 규명, 그리고 실증적인 분석에 대한 연구가 많지 않은 편이다(Macey & Schneider, 2008). 따라서 본 연구에서는 직무열의의 선행변수를 공공봉사동기와 성과중심 보상에 대한 인식으로 설정하고, 직무성과를 결과변수로 정한 후 이들의 관계를 매개하는 직무열의의 효과를 검증하여 직무열의에 대한 선행변수와 결과변수를 규명하고자 한다.

제 3 장 연구모형 및 연구방법

제 1 절 연구모형

본 연구는 K공공기관 종사자들의 공공봉사동기와 성과중심 보상에 대한 인식이 직무성과에 어떠한 영향을 미치는지와 그 영향을 직무열의가 매개하는지를 검증하는 것이다. 선행연구에서 살펴본 바와 같이 조직의 구성원들은 자신의 성과에 상응하는 보상이 주어질 경우 행동의도에 영향을 주는 것을 알 수 있다. 따라서 성과중심 보상에 대한 인식 수준에 따라 개인이 달성하는 직무성과가 달라질 수 있다. 공공봉사동기 또한 공공부문의 주된 동기요인으로 직무성과에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 독립변수로 공공봉사동기와 성과중심 보상에 대한 인식을 설정하고, 구체적으로 공공봉사동기는 공공봉사호감도, 공공가치몰입, 동정심 그리고 자기희생으로 설정하였다. 또 다른 독립변수인 성과중심 보상에 대한 인식은 성과급, 승진, 상벌 등에 대한 인식 정도로 설정하였다. 한편 직무열의는 직무에 대하여 에너지를 투입하려는 개인의 심리적인 상태로 공공봉사동기와 성과중심 보상에 대한 인식이 직무성과에 영향을 미치는 경로 가운데 이들 관계를 매개하는지 확인한다. 종속변수가 되는 직무성과로는 타인으로부터 평가받은 인사고과 점수를 활용하였으며, 통제변수는 기타 영향요인으로 예상되는 개인특성(연령, 성별, 교육수준)과 조직경험특성(근속연수, 직급, 직종)을 통제한다. 앞서 살펴본 이론적·실증적 연구를 바탕으로 본 연구의 모형을 도식화 하면 아래의 [그림1]과 같다.

[그림1] 연구모형



제 2 절 연구가설

1. 공공봉사동기와 직무성과와의 관계

Perry & Wise(1990)의 연구를 통해 공공봉사동기가 성과에 긍정적인 영향을 준다는 개념을 확인하였고, 이후 직무성과에 공공봉사동기가 미치는 영향에 대해 연구가 여러 가지 관점에서 이루어졌다. 기존의 연구들에서 공공봉사동기는 공무원과 같은 공공부문 종사자들의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 연구결과가 확인되었다(이근주·이혜윤, 2007; 노종호, 2016; 박순애·이혜연, 2017). 공공봉사동기가 높을수록 직무에 몰입하는 경향이 있고, 업무수행을 통해서 만족도 또한 높아진다는 결과가 다수의 연구를 통해 밝혀졌다. 또한 이직의도, 혁신활동 등에도 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(배귀희, 2008).

공공봉사동기와 직무몰입, 직무만족, 성과 등 기존의 경험적·실증적 연구를 바탕으로 본 연구에서는 K공공기관 종사자들에게도 공공봉사동기가 직무성과에 긍정적인 영향을 줄 것으로 가설을 설정한다.

가설1. 공공봉사동기 수준이 높을수록 직무성과가 높을 것이다.

2. 성과중심 보상에 대한 인식과 직무성과와의 관계

성과중심 보상의 효과성에 대한 연구는 주로 성과급 제도를 대상으로 이루어졌다. 성과급이 직무만족 등 효과성에 미치는 영향에 관한 연구를 살펴보면 긍정적인 영향을 미친다는 결과과 부정적인 영향을 미친다는 결과가 혼재되어 나타나고 있다.

정광호(2003)는 한국노동패널 자료를 활용한 연구에서 공공부문 및 민간부문 종사자들의 직무만족에 성과급이 유의미한 영향을 미친다고 보고 하였으나, 대부분 유의미하지 않거나 부정적인 영향을 미친다는 결과가 도출되고 있다(이근주·이혜윤, 2007; 이희태, 2010; 이수영, 2011; 노종호, 2016; 박순애·이영미·이혜연, 2018).

승진제도의 효과성에 대한 연구는 그 수가 많지 않지만 살펴보면 이형우(2016)는 성과에 따른 승진은 근무 노력에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, 박순애·이혜연(2017)은 성과급제도와 함께 승진제도를 포함한 성과중심 보상은 개인성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 또한, 서울대학교 정책지식센터에서 중앙정부 공무원을 대상으로 2009년 실시한 설문조사에서는 공직자의 사기 양양을 위해 가장 중요하다고 생각하는 요소로 전체 응답자 중 30%가 승진을 선택하였다. 김영근(1999)의 연구에서는 우리나라 지방공무원이 업무수행을 통해 얻고자 하는 가장 중요한 가치는 승진이라고 답한 응답자가 전체 응답자 중 약 60%를 차지하여 승진제도가 동기부여에 있어 긍정적인 영향을 미치는 것으로 결과도출되고 있다.

기존의 연구들을 바탕으로 본 연구에서는 성과급, 승진 및 상벌제도를 포함한 성과중심 보상에 대한 긍정적인 인식이 공공기관 종사자들의 내적, 외적 직무성과에 긍정적인 영향을 줄 것으로 가설을 설정한다.

가설2. 성과중심 보상에 대한 인식이 긍정적일수록 직무성과가 높을 것이다.

3. 직무열의의 매개효과

앞서 공공봉사동기와 성과중심 보상에 대한 인식이 직무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다. 이 관계에서 직무열의가 매개역할을 할 것이라는 추측할 수 있는 기존의 연구들을 확인할 수 있다.

본 연구의 주요변수인 공공봉사동기와 성과중심 보상에 대한 인식이 선행변수로 직무열의에 미치는 영향을 살펴본 연구를 보면, 먼저 공공봉사동기는 직무열의에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 다수의 연구를 통해 확인되었다. Bakker(2015)는 공공봉사동기가 본질적으로 개인의 가치에 기반을 둔 동기 부여의 상태이기 때문에 공공서비스를 제공하는 공무원들에게 개인수준의 자원일 될 수 있음을 주장하였다. 공공봉사동기가 높은 공무원은 부정적인 직무요구 보다 긍정적인 직무자원을 획득하게 되어 직무열의가 높아질 것이라고 주장하였다. 이청아·최정민(2019)은 해양경찰공무원을 대상으로 한 연구에서 공공봉사동기가 업무열의에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 검증하였으며, 공공기관 조직구성원들을 대상으로 연구한 김영은 외(2018)의 연구에서도 공공기관의 조직가치는 구성원의 직무열의에 정(+)의 영향을 미치고 그 중 공공봉사동기가 직무열의로 이어진다는 것을 확인하였다. 성과중심 보상에 대한 인식과 직무열의의 직접적인 관계를 다룬 연구는 많지 않다. 이조기(2019)의 연구에 따르면 보상에 대한 지각이 혁신행동에 미치는 영향을 직무열의가 매개하는지 분석한 연구를 통해 구성원들의 보상에 대한 지각이 높을수록 직무열의가 높아지는 것을 밝혔다. 이는 구성원들의 직무열의를 강화시키기 위해서는 적절한 보상이 제공되어야 함을 시사하고 있다.

이러한 직무열의에 대한 결과변수로 직무성과가 연구되어 왔다. 직무성과는 조직의 목표 달성을 위한 핵심적 과업의 성취와 직접적으로 관계되는 것으로 직무성과에 관련된 행동은 주어진 직무에서 중심이 된다. 자신의 역할에 육체적, 인지적, 감정적 에너지를 완전히 투입하는 구성원은 자신의 직무와 관련하여 보다 오래도록 높은 강도로 직무를 수행하게 하

며, 자신의 업무에 더 집중하고, 조직에 자신에게 부여한 직무들과 정서적으로도 더욱 연계되어 있기 때문에 우수한 직무성과를 달성한다. Rich 등(2010)은 직무열의, 직무관여, 직무만족, 내재적 동기가 직무성과에 미치는 영향을 분석하였는데, 그 결과 직무열의가 직무성과에 미치는 영향이 가장 크다는 것을 확인하였다.

이러한 연구들을 종합해 볼 때, 공공봉사동기와 성과중심 보상에 대한 인식은 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 점을 추론해볼 수 있고, 이를 통해 높아진 직무열의가 직무성과에까지 이르게 될 것이라는 점 또한 추론할 수 있다. 이에 본 연구에서는 직무열의가 공공봉사동기와 성과중심 보상에 대한 인식이 직무성과에 미치는 영향을 매개할 것이라는 가설을 설정한다.

가설3. 공공봉사동기 수준이 높을수록 직무열의가 높을 것이다.

가설4. 성과중심 보상에 대한 인식이 긍정적일수록 직무열의가 높을 것이다.

가설5. 직무열의는 공공봉사동기 및 성과중심 보상에 대한 인식과 직무성과의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

< 표 2 > 연구가설

가설1. 공공봉사동기 수준이 높을수록 직무성과가 높을 것이다.
가설2. 성과중심 보상에 대한 인식이 긍정적일수록 직무성과가 높을 것이다.
가설3. 공공봉사동기 수준이 높을수록 직무열의가 높을 것이다.
가설4. 성과중심 보상에 대한 인식이 긍정적일수록 직무열의가 높을 것이다.
가설5. 직무열의는 공공봉사동기 및 성과중심 보상에 대한 인식과 직무성과의 관계에서 매개역할을 할 것이다.

제 3 절 설문지 구성 및 변수의 측정

본 연구에 사용된 설문지는 선행연구를 바탕으로 다수의 연구자들에 의해 검증된 측정도구를 사용하고, 연구목적에 맞도록 일부는 수정·보완하여 사용하였다. 설문지는 공공봉사동기의 각 하위개념에 대한 인식, 성과 중심 보상 제도에 대한 수용성과 타당성에 대한 인식, 직무열의, 직무성과, 인구통계학적 특성과 기타 직무성과에 영향을 줄 수 있는 요인 등으로 구성하였다. 각 변수는 가장 일반적으로 사용하는 서열척도인 리커트 5점 척도(1 = 매우 그렇지 않다, 2 = 그렇지 않다, 3 = 보통이다, 4 = 그렇다, 5 = 매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

1. 독립변수

1) 공공봉사동기

공공봉사동기는 공공정책에 대한 호감도, 공익에 대한 몰입, 동정심, 자기희생 네 가지의 하위차원으로 구성된다. 공공봉사동기 수준을 측정하기 위한 척도는 Perry가 1996년 최초로 개발하였다. Perry는 공공정책 호감도, 공익몰입, 시민의무, 사회정의, 동정심, 자기희생 여섯 개 하위차원으로 측정할 수 있다고 보고 이를 측정할 수 있는 40개 설문문항의 척도를 개발하였다. 해당 문항으로 공무원과 미국 행정학석사과정 대학원생 등을 대상으로 조사한 결과, 시민의무와 사회정의 차원은 공익몰입 차원과 차이가 없다는 점을 발견하였고 이러한 결과를 근거로, 공공정책 호감도, 공익몰입, 동정심, 자기희생의 네 가지 하위차원, 24개 설문문항을 공공봉사동기 측정척도를 제시했다. 일반적으로 연구자들은 이 네 가지 차원 전부를 측정하거나 이 중 세 가지 차원만 측정하는 여러 문항을 사용하여 공공봉사를 측정하였다(Perry, 1996; 박순애·이혜연, 2017; 노종호, 2016). 이외에 Wright, Christensen & Pandy(2013)가 제시한 5개 문

항 축약척도(Global scales)를 사용하여 공공봉사동기를 측정하기도 하였다(Stazyk & Davis, 2015; Caillier, 2017; Wright, Hassan, & Christensen, 2017).

2013년에는 우리나라와 미국, 영국, 프랑스 등 12개 국가의 학자들이 국제적 비교연구에 적합한 측정문항을 개발하고자 연구를 수행하였으나, 서로 상이한 문화를 가진 국가들 간에 동일한 의미를 갖는지 여부를 평가하는 측정동일성 검증을 완전히 통과하지 못하였다(김상묵, 2018). 하지만 이 국제척도(Kim et al., 2013)는 기존 척도(Perry, 1996)보다 진보한 것으로 평가하고 있다(Perry & Vandenabeele, 2015).

우리나라에서는 Kim(2017)이 한국적 맥락을 반영한 공공봉사동기 측정척도를 새롭게 개발하였다(김상묵, 2018). 기존에 공공봉사동기를 연구하였던 연구자들은 주로 Perry(1996)의 척도를 활용하였으나, 본 연구가 국내에서 이루어진다는 점을 감안하여 한국적 맥락을 반영한 Kim(2017)의 설문문항을 활용하여 공공봉사동기 수준을 측정하고자 한다.

< 표 3 > 공공봉사동기에 대한 설문문항

독립변수		설문문항	측정
공공봉사동기	공공 봉사 호감도	나는 우리 사회의 발전에 기여하고자 한다.	1~5
		나는 헌법의 기본원칙이 우리 사회에서 실현되도록 돕고자 한다.	
		나에게 있어, 민주적 통치체제를 수호하는 것은 중요한 관심사이다.	
		나는 더 좋은 나라를 만들기 위해 애쓰고자 한다.	
	공공 가치 몰입	모든 시민에게 동등한 기회가 보장되어야 한다.	1~5
		항상 자신의 활동이 정당한지 여부를 의식하고 있어야 한다.	
		나는 개인의 자유와 권리 신장을 지지한다.	
		우리는 민주주의를 실현하기 위하여 최선을 다해야 한다.	
	동정심	나는 사회적 약자의 어려운 처지를 보면 동정이 간다.	1~5
		나는 어려움에 직면한 사람들을 보면 안타까운 마음이 든다.	
		나는 부당하게 대우받는 사람들을 보면 매우 화가 난다.	
		다른 사람들의 복지를 고려하는 것이 매우 중요하다.	
	자기 희생	사회의 공공선을 위해 나 자신의 희생을 감수할 준비가 되어 있다.	1~5
		나는 자신보다 시민으로서의 의무를 우선시해야 한다.	
		나는 사회를 위해 개인적인 손실도 감내할 수 있다.	
		비록 내가 비용을 지불하게 되더라도, 가난한 사람들을 돕기 위한 좋은 계획에 찬성한다.	

2) 성과중심 보상에 대한 인식

성과중심 보상에 대한 인식은 금전적 보상인 성과급제 뿐만 아니라 승진, 상벌 등을 포함하는 보다 넓은 개념으로 측정한다. 우리나라의 경우 성과급보다 승진이 외재적 보상으로서 외재적 동기를 강화할 가능성이 더 높기 때문이다. 또한, 구성원 개인이 느끼는 인식의 수준으로 측정한다. 성과중심 보상을 인식 수준으로 측정하게 되면 동일한 조직에서 동일한 제도의 적용을 받음에도 구성원 각 개인이 느끼는 인식에 차이가 있을 수 있다. 하지만 Vroom의 기대이론이나 Adams의 공정성이론에서도 강조하듯이 객관적인 보상의 수준이 아니라 성과에 대하여 정당한 보상이 주어질 것이라는 기대, 노력에 상응하는 정당한 보상을 받고 있다는 믿음 등의 주관적 판단이 중요하기 때문에 외재적 보상으로서의 성과중심 보상이 성과증진으로 이어지는 동기부여 효과를 확인하기에 주관적 측정의 타당성이 높다고 할 수 있다(박순애·이혜연, 2017). 따라서 성과중심 보상의 인식수준 측정을 위해 박순애·이혜연(2017)의 설문문항을 활용한다.

< 표 4 > 성과중심 보상에 대한 설문문항

독립변수	설문문항	측정
성과중심 보상	나의 승진은 업무 실적에 달려 있다.	1~5
	우리 조직에서는 업무수행 실적에 따라 성과급이 달라진다.	
	우리 조직에서는 무능력하거나 일하지 않는 사람들에게 충분한 제재가 이루어진다.	
	우리 조직에서는 창조적이고 혁신적인 업무수행이 보상받는다.	

2. 종속변수

종속변수인 직무성과는 부서장에게 평가받는 인사고과 점수를 활용한다. 기존의 연구들에서는 공공성을 가지는 조직구성원의 직무성과의 경우 계량적으로 측정하기 어려운 측면이 있으므로 성과에 대한 자기평가(Self-assessment) 방식을 사용한 직무성과를 측정하고 활용하였다. 그러나, 단일 설문조사에 근거한 자기평가 방식은 동일방법편의(common method bias)에 의해 과장되게 측정될 수 있기 때문에 데이터의 신뢰도에 문제가 발생할 수 있다. 이로 인한 변수 간 관계가 과장되는 등 왜곡이 발생하는 것을 방지하기 위해 본 연구에서는 직무성과를 각 개인이 평가받은 2019년도 인사고과 점수를 응답하도록 한다.

< 표 5 > 직무성과에 대한 설문문항

종속변수	설문문항	측정
직무성과	본인의 2019년도 인사고과 점수는?	0~100

3. 매개변수

직무열의의 경우 성과를 향상시키기 위해 개인이 직무를 수행하면서 느끼는 긍정적이고 열정적인 상태, 직무에 의미를 부여하고 몰입하는 태도로 정의한다. 직무열의는 직무성과에 영향을 주는 선행변수로 직무에 대한 개인의 투입을 직접적으로 설명할 수 있는 Rich 등(2010)의 물리적 열의, 인지적 열의 측정문항과 노종호(2016)의 척도를 바탕으로 재구성한 문항을 사용하고 본인이 인식하는 성과 향상을 위한 직무에 대한 투입 정도를 응답하도록 한다.

< 표 6 > 직무열의에 대한 설문문항

매개변수	설문문항	측정
직무열의	보통 직무를 수행할 때 많은 노력을 한다.	1~5
	직무를 수행할 때 최선을 다해 일하려 한다. 물리	
	직무를 효율적으로 처리해 성과를 높이려 한다.	
	효율적인 직무처리를 위해 필요한 지식과 기술을 활용한다.	
	직무성과의 질을 개선하려 한다.	
	직무수행에 소요되는 비용과 시간을 줄여 성과를 높이려고 노력한다.	

4. 통제변수

선행연구를 통해 직무성과에 영향을 미치는 요인으로 알려진 개인특성인 성별, 연령, 교육수준과 조직경험 특성인 근속기간, 직급, 직종을 통제하였다.

< 표 7 > 각 변수의 정의 및 측정

변수			설문문항	측정
독립	공공봉사동기	공공봉사 호감도	나는 우리 사회의 발전에 기여하고자 한다.	1~5
			나는 헌법의 기본원칙이 우리 사회에서 실현되도록 돕고자 한다.	
			나에게 있어, 민주적 통치체제를 수호하는 것은 중요한 관심사이다.	
			나는 더 좋은 나라를 만들기 위해 애쓰고자 한다.	
		공공가치 몰입	모든 시민에게 동등한 기회가 보장되어야 한다.	1~5
			항상 자신의 활동이 정당한지 여부를 의식하고 있어야 한다.	
			나는 개인의 자유와 권리 신장을 지지한다.	
			우리는 민주주의를 실현하기 위하여 최선을 다해야 한다.	
		동정심	나는 사회적 약자의 어려운 처지를 보면 동정이 간다.	1~5
			나는 어려움에 직면한 사람들을 보면 안타까운 마음이 든다.	
			나는 부당하게 대우받는 사람들을 보면 매우 화가 난다.	
			다른 사람들의 복지를 고려하는 것이 매우 중요하다.	
		자기 희생	사회의 공공선을 위해 나 자신의 희생을 감수할 준비가 되어 있다.	1~5
			나는 자신보다 시민으로서의 의무를 우선시해야 한다.	
			나는 사회를 위해 개인적인 손실도 감내할 수 있다.	
			비록 내가 비용을 지불하게 되더라도, 가난한 사람들을 돕기 위한 좋은 계획에 찬성한다.	
종속	성과 중심 보상에 대한 인식		나의 승진은 업무 실적에 달려 있다.	1~5
			우리 조직에서는 업무수행 실적에 따라 성과급이 달라진다.	
매개	직무성과		우리 조직에서는 무능력하거나 일하지 않는 사람들에게 충분한 제재가 이루어진다.	1~5
			우리 조직에서는 창조적이고 혁신적인 업무수행이 보상받는다.	
통제	개인특성		본인의 2019년 인사고과 점수는?	0~100
매개	직무열의		보통 직무를 수행할 때 많은 노력을 한다.	1~5
			직무를 수행할 때 최선을 다해 일하려 한다.	
통제	조직경험 특성		직무를 효율적으로 처리해 성과를 높이려 한다.	1~5
			효율적인 직무처리를 위해 필요한 지식과 기술을 활용한다.	
매개	직무성과		직무성과의 질을 개선하려 한다.	1~5
			직무수행에 소요되는 비용과 시간을 줄여 성과를 높이려고 노력한다.	
통제	개인특성		성별, 연령, 교육수준	
			근속기간, 직급, 직종	

제 4 절 자료수집 및 분석방법

1. 자료수집

본 연구를 위해 K공공기관 전직원을 대상으로 2020년 2월 중 설문조사를 실시한다. 전체 대상자 중 불성실한 답변으로 활용에 부적합한 설문지를 제외한 데이터를 활용하여 분석한다.

2. 분석방법

자료의 분석은 SPSS 25.0 프로그램을 사용하며, 구체적인 통계분석 절차는 다음과 같다.

첫째, 조사대상자의 일반적 특성을 파악하기 위해 빈도분석(Frequency analysis)을 실시한다. 이를 통해 개인특성인 연령, 성별, 교육수준, 조직경험특성인 근속연수, 직급, 직종에 따라 대상자의 분포를 알아본다.

둘째, 각 변수별 설문문항의 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach's α 분석을 실시한다.

셋째, 통제변수인 개인특성(성별, 연령, 교육수준) 및 조직경험 특성(근속기간, 직급, 직종) 그리고 성과수준(고성과자와 저성과자)을 집단 간 분류에 따라 주요변수들에 대한 평균 차이를 비교분석 하기 위해 t-검정을 통한 분석을 실시한다.

넷째, 연구모형과 가설검증을 위한 다중회귀분석에 앞서 변수들 간의 관계를 살펴보기 위해 피어슨의 상관관계 분석(Pearson's correlation analysis)을 실시한다.

다섯째, 공공봉사동기와 성과중심 보상에 대한 인식이 직무성과에 미치는 영향력을 알아보기 위해 다중회귀분석(Multiple regression analysis)을 실시하고, 직무열의의 매개효과 검증을 위해 바론과 케니가 제안한 위계적 회귀분석(Baron and Kenny's Hierarchical regression analysis)을 실시한다.

제 4 장 연구결과

제 1 절 연구대상의 일반적 특성

본 연구를 위해 K공공기관 전직원을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 193명이 답한 결과를 자료로 활용하여 분석하였다. 설문조사 응답자의 일반적 특성은 다음과 같다.

먼저 응답자의 개인적 특성을 살펴보면 성별은 남자가 169명(87.6%), 여자가 24명(12.4%)을 차지해 남자가 여자보다 월등히 많았다. 연령은 30대(30~39세)가 106명(54.9%)으로 가장 많았으며, 20대(20~29세)가 14명(7.3%), 40대(40~49세)가 27명(14.0%), 50대 이상은 46명(23.8%)로 나타났다. 다음으로 교육수준은 대졸인 학사 114명(59.1%)로 가장 많았으며, 석사 40명(20.7%), 전문대졸 20명(10.4%), 고졸 17명(8.8%), 박사 2명(1.0%) 순으로 나타났다.

다음으로 조직경험 특성을 살펴보면 직급의 경우 일반직(사무직, 기술직, 연구직)은 1직급 5명(2.6%), 2직급 6명(4.1%), 3직급 26명(13.5%), 4직급 41명(21.2%), 5직급 51명(26.4%)으로 5직급이 가장 많았으며, 직급구분이 없는 행정기술직, 생산기술직 및 별정직 등은 단일직급으로 모두 62명(32.1%)으로 나타났다. 직종은 사무직이 63명(32.6%), 기술직이 49명(25.4%), 연구직이 19명(9.8%), 행정기술직이 9명(4.7%), 생산기술직이 48명(24.9%), 별정직 등이 5명(2.6%)로 나타났다. 마지막으로 근속기간을 보면 5년 미만은 36명(18.7%), 5년 이상 10년 미만은 66명(34.2%), 10년 이상 15년 미만은 32명(16.6%), 15년 이상 20년 미만은 10명(5.2%), 20년 이상 25년 미만은 14명(7.3%), 25년 이상은 35명(18.1%)으로 나타나 5년 이상 10년 미만의 근무경력을 가진 응답자가 가장 많았다.

< 표 8 > 연구대상의 일반적 특성

구분	분류	빈도(명)	비율(%)
성별 (n=193)	여자	24	12.4
	남자	169	87.6
연령 (n=193)	20대	14	7.3
	30대	106	54.9
	40대	27	14.0
	50대 이상	46	23.8
교육수준 (n=193)	고졸	17	8.8
	전문대졸	20	10.4
	학사	114	59.1
	석사	40	20.7
	박사	2	1.0
근속기간 (n=193)	5년 미만	36	18.7
	5년이상10년미만	66	34.2
	10년이상15년미만	32	16.6
	15년이상20년미만	10	5.2
	20년이상25년미만	14	7.3
	25년이상	35	18.1
직종 (n=193)	사무직	63	32.6
	기술직	49	25.4
	연구직	19	9.8
	행정기술직	9	4.7
	생산기술직	48	24.9
	별정직등	5	2.6
직급 (n=193)	1직급	5	2.6
	2직급	8	4.1
	3직급	26	13.5
	4직급	41	21.2
	5직급	51	26.4
	단일직급	62	32.1

제 2 절 측정도구의 신뢰도 검증

본 연구의 응답자가 설문조사에 있어 일관성 있게 응답하였는지 확인하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. 주로 크론바흐 알파(Cronbach's α) 계수를 산출하여 신뢰도를 평가하는데, 일반적으로 0.7 이상이면 신뢰도에는 문제가 없는 것으로 판단한다.

설문을 통해 측정한 독립변수인 공공봉사동기의 하위개념과 성과중심보상에 대한 인식, 매개변수인 직무열의에 대해 각각 크론바흐 알파(Cronbach's α) 계수를 산출한 결과, 모두 0.7 이상으로 나타나, 본 연구의 주요변수들의 신뢰도는 양호한 것으로 판단되었다. 따라서 신뢰도를 저해하는 설문문항은 없는 것으로 판단하였고, 설문문항의 제거 없이 분석을 진행하였다.

< 표 9 > 측정도구의 신뢰도

요인		측정문항	α 계수
공공봉사동기	공공봉사호감도	나는 우리 사회의 발전에 기여하고자 한다.	0.863
		나는 헌법의 기본원칙이 우리 사회에서 실현되도록 돕고자 한다.	
		나에게 있어, 민주적 통치체제를 수호하는 것은 중요한 관심사이다.	
		나는 더 좋은 나라를 만들기 위해 애쓰고자 한다.	
	공공가치몰입	모든 시민에게 동등한 기회가 보장되어야 한다.	0.791
		항상 자신의 활동이 정당한지 여부를 의식하고 있어야 한다.	
		나는 개인의 자유와 권리 신장을 지지한다.	
		우리는 민주주의를 실현하기 위하여 최선을 다해야 한다.	
	동정심	나는 사회적 약자의 어려운 처지를 보면 동정이 간다.	0.833
		나는 어려움에 직면한 사람들을 보면 안타까운 마음이 든다.	
		나는 부당하게 대우받는 사람들을 보면 매우 화가 난다.	
		다른 사람들의 복지를 고려하는 것이 매우 중요하다.	
	자기희생	사회의 공공선을 위해 나 자신의 희생을 감수할 준비가 되어 있다.	0.889
		나는 자신보다 시민으로서의 의무를 우선시해야 한다.	
		나는 사회를 위해 개인적인 손실도 감내할 수 있다.	
		비록 내가 비용을 지불하게 되더라도, 가난한 사람들을 돕기 위한 좋은 계획에 찬성한다.	

요인	측정문항	α 계수
성과중심 보상에 대한 인식	나의 승진은 업무 실적에 달려 있다.	0.823
	우리 조직에서는 업무수행 실적에 따라 성과급이 달라진다.	
	우리 조직에서는 무능력하거나 일하지 않는 사람들에게 충분한 제재가 이루어진다.	
	우리 조직에서는 창조적이고 혁신적인 업무수행이 보상받는다.	
직무열의	보통 직무를 수행할 때 많은 노력을 한다.	0.905
	직무를 수행할 때 최선을 다해 일하려 한다.	
	직무를 효율적으로 처리해 성과를 높이려 한다.	
	효율적인 직무처리를 위해 필요한 지식과 기술을 활용한다.	
	직무성과의 질을 개선하려 한다.	
	직무수행에 소요되는 비용과 시간을 줄여 성과를 높이려고 노력한다.	

제 3 절 주요변수들의 기술통계

주요변수들의 특성을 파악하기 위해 평균과 표준편차를 확인하였다. 주요변수의 기술통계를 실시한 결과는 < 표 10 >에 제시한 바와 같다. 주요변수의 평균을 살펴보면 공공봉사동기는 4.11점, 하위개념인 공공봉사호감도는 4.11점, 공공가치몰입은 4.48점, 동정심은 4.30점, 자기희생은 3.56점으로 나타났고, 성과중심 보상에 대한 인식은 2.61점으로 나타났다. 직무열의는 4.44점, 외적 직무성과는 86.62점으로 나타났다.

< 표 10 > 주요변수의 기술통계

구분	N	평균	표준편차
공공봉사동기	193	4.11	0.55
- 공공봉사호감도	193	4.11	0.70
- 공공가치몰입	193	4.48	0.55
- 동정심	193	4.30	0.60
- 자기희생	193	3.56	0.87
성과중심 보상에 대한 인식	193	2.61	0.89
직무열의	193	4.44	0.60
직무성과	174	86.62	6.76

제 4 절 집단 간 주요변수들의 평균 비교

인구통계학적 변수들의 집단 간 분류에 따라 주요변수에 대한 평균이 유의한 차이를 보이는지 검증하고자 비교분석 하였다. 통제변수로 설정한 성별, 연령, 교육수준, 근속기간, 직급, 직종의 6개 변수를 임의로 설정한 기준으로 각 변수마다 두 집단으로 나누었으며, 종속변수인 직무성과와 매개변수인 직무열의 또한 평균을 기준으로 두 집단으로 구분하여 t-검정을 실시하였다. 연령은 40대 미만과 40대 이상 집단으로, 교육수준은 전문대졸 이하 집단과 대졸 이상 집단으로, 근속기간은 10년 미만 집단과 10년 이상 집단으로, 직급은 관리자인 3직급 이상 집단과 4직급 이하 실무자 집단으로, 직종의 경우 생산직 집단과 비생산직 집단으로 분류하였다. 직무열의와 직무성과는 평균과 같거나 낮은 경우와 평균보다 높은 경우로 분류하여 분석하였다.

1. 개인특성의 집단 간 차이

성별, 연령, 교육수준에 따라 주요 변수에 유의한 차이를 보이는지 검증한 결과, 성별에 따른 두 집단 간에 성과중심 보상에 대한 인식과 공공봉사호감도의 평균값에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 성과중심 보상에 대한 인식에 있어서 남성(평균 2.66)이 여성(평균 2.27)보다 더 높은 평균값을 보여주었고($t : -2.009, p < .05$), 공공봉사호감도에 있어서도 남성(평균 4.15)이 여성(평균 3.83)보다 더 높은 것으로 나타났으며($t : -2.113, p < .05$), 나머지 변수들에서는 집단 간에 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

연령은 모든 변수의 평균값에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 40대 미만 집단보다 40대 이상 집단이 모든 주요 변수, 직무열의($t : 3.615, p < .001$), 직무성과($t : -2.322, p < .05$), 성과중심 보상에 대한 인식($t : -3.493, p < .01$), 공공봉사호감도($t : -3.976, p < .001$), 공공가치몰

입($t : -2.547, p<.05$), 동정심($t : -3.735, p<.001$), 자기희생($t : -3.888, p<.001$)에 있어서 더 높은 평균값을 보여주었다.

교육수준은 직무성과의 평균값에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 대졸 이상 집단(평균 3.75)이 대졸 미만 집단(평균 3.25)보다 더 높은 평균값을 보여주었고($t : -3.932, p<0.001$), 나머지 변수들에서는 집단 간에 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

< 표 10 > 개인특성에 따른 주요변수 평균 비교

변수	구분	평균						
		직무열의	직무성과	성과중심 보상	공공봉사 호감도	공공가치 몰입	동정심	자기희생
성별	여자	4.31	85.25	2.27	3.83	4.30	4.34	3.57
	남자	4.46	86.81	2.66	4.15	4.51	4.29	3.56
t		-1.178	-0.992	-2.009*	-2.113*	-1.717	0.387	0.080
연령	40대미만	4.32	85.70	2.44	3.96	4.40	4.18	3.38
	40대이상	4.63	88.13	2.89	4.36	4.61	4.50	3.86
t		3.615***	-2.322*	-3.493**	-3.976***	-2.547*	-3.735***	-3.888***
학력	대졸미만	4.46	82.54	2.59	4.20	4.60	4.37	3.64
	대졸이상	4.43	87.54	2.61	4.09	4.45	4.28	3.54
t		0.225	-3.932***	-0.108	0.872	1.471	0.813	0.589

*** $p<0.001$, ** $p<0.01$, * $p<0.05$

2. 조직경험 특성의 집단 간 차이

근속기간, 직급, 직종에 따라 주요 변수에 유의한 차이를 보이는지 검증한 결과, 근속기간은 10년 이상 집단이 10년 이하 집단보다 직무열의($t : -3.265, p < .05$), 성과중심 보상에 대한 인식($t : -4.162, p < .001$), 공공봉사 호감도($t : -2.674, p < .01$), 동정심($t : -3.519, p < .01$), 자기희생($t : -3.941, p < .001$)에서 더 높은 평균값을 나타냈으며, 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

직급은 직무성과($t : 2.212, p < .05$), 성과중심 보상에 대한 인식($t : 4.097, p < .001$), 자기희생($t : 2.041, p < .05$)의 평균값에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 관리자인 3직급 이상 집단이 실무자인 3직급 미만 집단보다 높은 평균값을 보였다.

직종은 직무성과($t : -2.077, p < .05$), 공공가치몰입($t : 2.235, p < .05$)의 평균값에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 직무성과에 있어서 생산직(평균 84.66)이 비생산직(평균 87.19)보다 더 낮은 평균값을 보여주었다. 하지만 공공가치몰입에 있어서는 생산직(평균 4.61)이 비생산직(평균 4.26)보다 더 높은 것으로 나타났으며, 나머지 변수들에서는 집단 간에 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

< 표 12 > 조직경험 특성에 따른 주요변수 평균 비교

변수	구분	평균						
		직무열의	직무성과	성과중심 보상	공공봉사 호감도	공공가치 몰입	동정심	자기희생
근속 기간	10년미만	4.31	85.77	2.37	3.99	4.43	4.16	3.34
	10년이상	4.58	87.63	2.88	4.25	4.54	4.46	3.81
t		-3.265*	-1.817	-4.162***	-2.674**	-1.417	-3.519**	-3.941***
직급	3직급이상	4.57	88.86	3.11	4.25	4.41	4.31	3.77
	3직급미만	4.41	86.06	2.48	4.08	4.50	4.30	3.51
t		1.567	2.212*	4.097***	1.378	-0.908	0.098	2.041*
직종	생산직	4.57	84.66	2.59	4.19	4.61	4.42	3.68
	비생산직	4.40	87.19	2.61	4.09	4.44	4.26	3.52
t		1.752	-2.077*	-0.135	0.856	2.235*	1.566	1.647

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

3. 직무열의와 직무성과에 따른 집단 간 차이

매개변수인 직무열의의 경우 평균값인 4.44를 기준으로, 종속변수인 직무성과의 경우 평균값인 3.66을 기준으로 그 이하 집단과 초과 집단으로 분류하였다. 분석결과, 직무열의에 따른 두 집단 간에 있어 공공봉사동기 측정변수인 공공봉사호감도(t : -5.138, p<.001), 공공가치몰입(t : -6.412, p<.001), 동정심(t : -6.828, p<.001), 자기희생(t : -3.788, p<.001)에서 모두 통계적으로 유의한 차이가 있다고 나타났지만, 또 다른 독립변수인 성과중심 보상에 대한 인식은 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다. 직무성과의 경우 모든 독립변수가 두 집단 간에 유의한 차이를 보이지 않았다.

< 표 13 > 직무열의와 직무성과에 따른 주요변수 평균 비교

변수	구분	평균						
		직무열의	직무성과	성과중심 보상	공공봉사 호감도	공공자치 몰입	동정심	자기희생
직무열의	저	3.94	85.88	2.59	3.84	4.22	4.01	3.31
	고	4.85	87.23	2.63	4.33	4.70	4.54	3.77
t		-15.314***	-1.309	-0.287	-5.138***	-6.412***	-6.828***	-3.788***
직무성과	저	4.41	80.82	2.65	4.04	4.43	4.22	3.49
	고	4.50	91.56	2.56	4.18	4.53	4.37	3.63
t		-1.099	-16.424***	0.711	-1.327	-1.182	-1.669	-1.048

*** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05

제 5 절 주요변수들간의 상관관계 분석

회귀분석에 앞서 본 연구의 주요변수인 공공봉사동기의 각 하위개념, 성과중심 보상에 대한 인식, 직무열의, 직무성과 간 상관관계를 확인하기 위해 피어슨의 상관관계 분석을 실시하였다.

그 결과, 직무열의는 공공봉사호감도($r=.326, p<.01$), 공공가치몰입($r=.396, p<.01$), 동정심($r=.399, p<.01$), 자기희생($r=.271, p<.01$)와 유의한 정(+)적 상관관계를 보였고, 성과중심 보상에 대한 인식은 공공봉사호감도($r=.223, p<.01$), 동정심($r=.163, p<.05$), 자기희생($r=.333, p<.01$)과 유의한 정(+)적 상관관계를 보였다.

공공봉사호감도는 공공가치몰입($r=.674, p<.01$), 동정심($r=.489, p<.01$), 자기희생($r=.479, p<.01$)과 유의한 정(+)적 상관관계를 보였고, 공공가치몰입은 동정심($r=.635, p<.01$), 자기희생($r=.388, p<.01$)과 유의한 정(+)적 상관관계를 보였다. 동정심은 자기희생과 유의한 정(+)적 상관관계를 보였다($r=.535, p<.01$).

반면에 직무열의는 직무성과와 성과중심 보상에 대한 인식과는 유의한 상관관계를 보이지 않았으며, 직무성과는 성과중심 보상에 대한 인식과 공공봉사동기 하위개념 모두와 상관관계가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 공공봉사호감도와 공공가치몰입 또한 유의한 상관관계를 보이지 않았다.

각 변수들 간의 상관관계를 종합해 볼 때, 독립변수와 종속변수의 관계에서 성과중심 보상에 대한 인식과 직무열의, 직무성과는 모두 관계가 통계적으로 유의하지 않다고 나타났으며, 공공봉사동기 하위개념들은 직무열의와는 통계적으로 유의한 관계가 있지만, 직무성과와의 관계에서는 통계적으로 유의미하지 않게 나타났다.

그리고 종속변수인 직무성과와 매개변수인 직무열의 사이의 상관관계가 통계적으로 유의하지 않게 나타나고 있다.

< 표 13 > 주요변수들 간의 상관관계

변수	1	2	3	4	5	6	7
직무열의	1						
직무성과	0.092	1					
성과중심 보상에 대한 인식	0.119	0.012	1				
공공봉사 호감도	.326**	0.124	.223**	1			
공공가치 몰입	.396**	0.057	0.063	.674**	1		
동정심	.399**	0.091	.163*	.489**	.635**	1	
자기희생	.271**	0.031	.333**	.479**	.388**	.535**	1

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

제 6 절 가설의 검증 및 분석결과

본 연구의 가설을 검증하기 위해 SPSS 25.0을 활용하여 다중회귀분석 및 바론과 케니가 제안한 위계적 회귀분석(Baron and Kenny's Hierarchical regression analysis)을 실시하였다. 개인의 직무성과를 종속변수로, 직무열의를 매개변수로 하고, 독립변수인 공공봉사동기와 성과중심 보상에 대한 인식에 영향을 줄 수 있는 성별, 연령, 교육수준, 직종, 직급, 근속기간을 통제변수로 설정하여 분석에 포함하였다. 성별과 직종은 범주형 변수이다.

1. 독립변수와 종속변수와의 관계

먼저, 다음의 < 표 15 >는 종속변수인 직무성과에 공공봉사동기와 성과중심 보상에 대한 인식이 미치는 영향을 분석한 결과이다.

그 결과, 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며($F=3.090$, $p<.01$), 회귀모형의 설명력은 13.0%(수정된 R 제곱은 8.8%)로 나타났다($R^2=.130$, $adjR^2=.088$). 한편, Durbin-Watson 통계량은 2.076으로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제는 없는 것으로 평가되었고, 분산팽창지수(Variance Inflation Factor:VIF)도 모두 10 미만으로 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단되었다.

회귀계수의 유의성 검증 결과, 공공봉사동기의 회귀계수 β 는 0.074이며 t값은 0.913이고, 성과중심 보상에 대한 인식의 회귀계수 β 는 -0.099이며 t값은 -1.206으로 나타났으나 두 독립변수 모두 통계적으로 유의하지 않았다. 직무성과에 대해서는 독립변수인 공공봉사동기나 성과중심 보상에 대한 인식이 유의한 영향을 미친다고 할 수 없다. 따라서 가설 1과 가설 2 모두 채택할 수 없다.

이 회귀모형에서는 통제변수로 설정한 교육수준($\beta=.248$, $p<.05$)만이 직무성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 변수로 나타났다.

< 표 15 > 공공봉사동기와 성과중심 보상에 대한 인식이 직무성과에 미치는 영향

종속변수 (직무성과)	B	S.E.	β	t	p	VIF
(상수)	2.538	0.525			0.000	
성과중심 보상에 대한 인식	-0.074	0.062	-0.099	-1.206	0.230	1.270
공공봉사동기	0.091	0.100	0.074	0.913	0.362	1.248
성별(여성=ref.)						
남성	0.192	0.168	0.092	1.137	0.257	1.255
연령	-0.006	0.015	-0.080	-0.369	0.712	8.803
교육수준	0.202	0.082	0.248	2.463*	0.015	1.932
직종(비생산직=ref.)						
생산직	0.069	0.198	0.043	0.349	0.727	2.835
직급	0.067	0.060	0.131	1.132	0.259	2.527
근속기간	0.072	0.084	0.186	0.854	0.394	8.962
F=3.090 (p<.01), R ² =.130, _{adj} R ² =.088, D-W=2.076						

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

2. 독립변수와 매개변수와의 관계

다음으로 < 표 16 >은 매개변수인 직무열의에 공공봉사동기와 성과중심 보상에 대한 인식이 미치는 영향을 분석한 결과이다.

그 결과, 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며(F=6.565, p<.001), 회귀모형의 설명력은 22.2%(수정된 R 제곱은 18.8%)로 나타났다(R²=.222, _{adj}R²=.188). 한편, Durbin-Watson 통계량은 2.106으로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제는 없는 것으로 평가되었고, 분

산팽창지수(Variance Inflation Factor:VIF)도 모두 10 미만으로 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단되었다.

회귀계수의 유의성 검증 결과, 독립변수인 공공봉사동기의 회귀계수 β 는 0.402이며 t값은 5.686으로 유의수준 0.001에서 유의미하게 나타났다. 공공봉사동기가 높을수록 직무열의가 높아진다는 사실을 알 수 있다. 그러므로 가설3을 채택할 수 있다.

성과중심 보상에 대한 인식의 표준화된 회귀계수 β 는 -0.050이며 t값은 -0.699이다. 이 값은 통계적으로 유의하지 않으므로 성과중심 보상에 대한 인식은 직무열의에 유의한 영향을 미친다고 할 수 없다. 따라서 가설4를 채택할 수 없다.

< 표 16 > 공공봉사동기와 성과중심 보상에 대한 인식이 직무열의에 미치는 영향

종속변수 (직무열의)	B	S.E.	β	t	p	VIF
(상수)	3.081	0.497		6.201	0.000	
성과중심 보상에 대한 인식	-0.034	0.048	-0.050	-0.699	0.486	1.214
공공봉사동기	0.439	0.077	0.402	5.686***	0.000	1.181
성별(여성=ref.)						
남성	-0.002	0.132	-0.001	-0.012	0.990	1.261
연령	-0.002	0.012	-0.036	-0.188	0.851	8.733
교육수준	0.035	0.063	0.049	0.558	0.578	1.842
직종(비생산직=ref.)						
생산직	0.349	0.151	0.253	2.307*	0.022	2.855
직급	0.109	0.048	0.240	2.279*	0.024	2.615
근속기간	0.015	0.065	0.043	0.226	0.822	8.727
F=6.565 (p<.001), R ² =.222, adj R ² =.188, D-W=2.106						

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

3. 직무열의의 매개효과

마지막으로 < 표 17 >은 공공봉사동기 및 성과중심 보상에 대한 인식과 직무성과 간의 관계에서 직무열의의 매개효과를 분석한 결과이다.

그 결과 회귀모형은 model 1($F=6.565$, $p<.001$), model 2($F=3.090$, $p<.01$), model 3($F=2.806$, $p<.01$)에서 모두 통계적으로 유의하게 나타났으며, 회귀모형의 설명력은 model 1에서 22.2%(수정된 R제곱은 18.8%), model 2에서 13.0%(수정된 R제곱은 8.8%), model 3에서는 13.3%(수정된 R제곱은 8.6%)로 나타났다. 한편 Durbin-Watson 통계량은 2.806으로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제는 없는 것으로 평가되었고, 분산팽창지수(Variance Inflation Factor; VIF)도 모두 10 미만으로 작게 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단되었다.

회귀계수의 유의성 검증 결과, 독립변수인 공공봉사동기와 성과중심 보상에 대한 인식이 직무열의 미치는 영향을 회귀분석한 model 1에서는 독립변수인 공공봉사동기의 회귀계수 β 는 0.402으로 유의수준 0.001에서 유의미하게 나타났다. 성과중심 보상에 대한 인식의 표준화된 회귀계수 β 는 -0.050이다. 이 값은 통계적으로 유의하지 않으므로 성과중심 보상에 대한 인식은 직무열의에 유의한 영향을 미친다고 할 수 없다.

독립변수인 공공봉사동기와 성과중심 보상에 대한 인식이 직무성과에 미치는 영향을 회귀분석한 model 2에서는 공공봉사동기의 회귀계수 β 는 0.074이고 성과중심 보상에 대한 인식의 회귀계수 β 는 -0.099이지만, 이 두 값은 모두 통계적으로 유의하지 않으므로 직무성과에 유의한 영향을 미친다고 할 수 없다. 마지막으로 직무열의의 매개효과를 회귀분석한 model 3에서는 직무열의의 회귀계수 β 는 0.066이지만, 이 값은 통계적으로 유의하지 않으므로 직무열의가 직무성과에 유의한 영향을 미친다고 할 수 없다. 따라서 직무열의는 공공봉사동기 및 성과중심 보상에 대한 인식과 직무성과 간의 관계에서 매개효과가 없는 것으로 나타났으며 가설5는 채택할 수 없다.

< 표 17 > 직무열의의 매개효과

		직무열의	직무성과	
		model 1 (β)	model 2 (β)	model 3 (β)
통제 변수	성별(여성=ref.)	-0.001 (-0.012)	0.092 (1.137)	0.099 (1.213)
	연령	-0.036 (-0.188)	-0.080 (-0.369)	-0.077 (-0.359)
	교육수준	0.049 (0.558)	0.248* (2.463)	0.251* (2.486)
	직종(비생산직=ref.)	0.253* (2.307)	0.043 (0.349)	0.031 (0.255)
	직급	0.240* (2.279)	0.131 (1.132)	0.117 (1.003)
	근속기간	0.043 (0.226)	0.186 (0.854)	0.185 (0.851)
독립 변수	공공봉사동기	0.402*** (5.686)	0.074 (-1.206)	0.040 (0.440)
	성과중심 보상에 대한 인식	-0.050 (-0.699)	-0.099 (-1.206)	-0.097 (-1.180)
매개 변수	직무열의			0.066 (0.773)
R ²		.222	.130	.133
adjR ²		.188	.088	.086
F		6.565***	3.090**	2.806**

*** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05

< 표 18 > 연구가설 검증결과 요약

가 설	채택 여부
가설1. 공공봉사동기 수준이 높을수록 직무성과가 높을 것이다.	기각
가설2. 성과중심 보상에 대한 인식이 긍정적일수록 직무성과가 높을 것이다.	기각
가설3. 공공봉사동기 수준이 높을수록 직무열의가 높을 것이다.	채택
가설4. 성과중심 보상에 대한 인식이 긍정적일수록 직무열의가 높을 것이다.	기각
가설5. 직무열의는 공공봉사동기 및 성과중심 보상에 대한 인식과 직무성과의 관계에서 매개역할을 할 것이다.	기각

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 기타공공기관인 K공공기관에 종사하는 직원들을 대상으로 한 설문조사를 통해 공공봉사동기와 성과중심 보상에 대한 인식이 직무성과에 영향을 미치는지, 그리고 그 관계를 직무열의가 매개하는지를 검증하고자 하였다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 통제변수로 활용한 개인특성과 조직경험 특성 변수들의 집단 간 분류에 따라 주요변수의 평균 차이를 비교한 결과는 다음과 같다. 먼저 개인 특성인 성별에 따른 두 집단 간의 성과중심 보상에 대한 인식, 공공봉사호감도, 교육수준에 따른 두 집단(대졸 미만 집단과 대졸 이상 집단) 간의 직무성과, 연령에 따른 두 집단(40대 미만 집단과 40대 이상 집단) 간의 직무열의, 직무성과, 성과중심 보상에 대한 인식, 공공봉사호감도, 공공가치몰입, 동정심, 자기희생에서 유의한 차이가 나타났다. 다음으로 조직경험 특성인 근속기간에 따른 두 집단(10년 미만 집단과 10년 이상 집단) 간의 직무열의, 성과중심 보상에 대한 인식, 공공봉사호감도, 동정심, 자기희생, 직급에 따른 두 집단(3직급 이상 집단과 3직급 미만 집단)간의 직무성과, 성과중심 보상에 대한 인식, 자기희생, 직종에 따른 두 집단(생산직 집단과 비생산직 집단) 간의 직무성과, 공공가치몰입에서 유의한 차이가 나타났다. 마지막으로 직무열의에 따른 두 집단(낮은 집단과 높은 집단) 간의 공공봉사호감도, 공공가치몰입, 동정심, 자기희생에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다.

둘째, K공공기관 종사자들의 공공봉사동기와 성과중심 보상에 대한 인식이 직무성과에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 기존 연구들에 따르면 성과중심 보상에 대한 인식의 경우, 직무성과에 미치는 영향은 긍정적이거나 유의하지 않다는 결과가 혼재하고 있지만 공공봉사동기는 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결과는 다수

존재한다(이근주·이혜윤, 2007; 안도희·안병국, 2019; 노종호, 2016). 하지만 본 연구의 대상인 K공공기관에서는 기존의 연구들과는 일치하지 않는 결과가 도출되었다. 이러한 결과가 도출된 원인으로는 먼저 본 연구에서 직무성과를 측정하기 위해 활용한 인사고과 점수가 개인의 성과를 제대로 반영하지 못하였을 가능성이 있다. 설문에 참여한 직원 일부를 대상으로 인터뷰한 결과, 연공서열적 조직문화와 개인 성과측정의 어려움이 그 원인이 될 수 있음을 확인하였다. 인사고과 점수를 부여함에 있어 연공서열적 요소가 배제될 수 있도록 근속기간에 따른 가점을 폐지하는 등 제도를 개선하였음에도 불구하고 실제 인사고과를 부여하는 평가자들은 이를 완전히 무시할 수는 없는 것이 현실이다. 평가자와 피평가자 모두 연공서열에 따라 인사고과 점수가 부여되는 것에 대해 바람직하지 않다는 점은 인지하고 있으나, 평가자는 피평가자를 업적과 성과로 평가하는데 있어 방법론적으로 성과를 계량화하기가 쉽지 않고 그 차이가 미미함에도 상대평가 기준에 의해 의무화하여 평가해야 하는 제도상의 한계 등으로 인해 결국 연공서열을 기준으로 하여 점수를 부여하게 되는 성향을 보이는 것으로 판단된다. 피평가자의 경우, 연공서열에 따른 평가가 이루어질 수 밖에 없는 불합리성을 인지함에도 연차순으로 고과 점수를 부여받고 암묵적으로 정해진 순서에 의해 순차적으로 승진하는 ‘묵계의 법’이 크게 승진의 예측범위를 벗어나지 않는 한 순응하는 경향을 보이는 듯하다. 이와 같은 모습이 평가자와 피평가자에게 나타나는 원인은 지역별 지사가 존재하지 않고, 하나의 한정된 장소에서 같은 사람들을 지속적으로 마주해야 하는 K공공기관만의 특성에서 비롯된 것으로 보인다. 성과평가의 왜곡을 방지하기 위해 제도의 정교한 설계가 필요하지만, 효과적인 제도적 개선을 이끌어내고자 한다면 이를 받아들이고 운영하는 조직의 문화와 특성, 그에 따르는 구성원들의 인식과 행태상의 문제 등에 대한 제도적 개선안이라 하더라도 다양한 조건과 환경에 놓인 각 조직에 일률적으로 적용하는 데는 무리가 있으며, 아는 예측하지 못한 부정적인 영향이 발생할 여지가 있기 때문이다. 다음으로 타인이 평가한 직무성과인 인사고과를 활용한 것과 달리 기존의 연구들은 직무

성과를 측정함에 있어 자기평가 방식을 활용한 점이 원인이 될 수 있다. 자기평가 방식의 직무성과 측정은 하나의 설문조사를 통해 독립변수와 종속변수를 측정하므로 변수들 간의 관계에 있어 동일방법편의(common method bias)의 영향이 발생할 수 있고 이는 변수들 간의 관계를 왜곡할 수 있다. 공공봉사동기가 직무성과에 영향을 미친다는 기존 연구결과에 있어 동일방법편의의 영향이 나타났을 가능성을 완전히 배제할 수는 없다. 하지만 본 연구는 기타공공기관 중 하나인 K공공기관에 종사하는 직원만을 대상으로 한 결과이므로 이를 일반화하기에 무리가 있다. 따라서, 후속연구에서 직무성과를 자기평가 방식으로 측정할 경우에는 독립변수와 자료수집 시기를 달리하거나 다른 방법을 활용하여 동일방법편의 영향을 줄여 직무성과와의 관계를 검증하는 실증적 연구를 더 축적할 필요가 있다.

셋째, K공공기관 종사자들의 공공봉사동기는 직무열의에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 기존의 연구들(하상균, 2014; 박순환·이병철, 2017)과 일치하는 결과가 도출되었지만, 성과중심 보상에 대한 인식은 직무성과 뿐만 아니라 직무열의와의 관계에 있어서도 유의한 결과가 나타나지 않았다. 이러한 결과를 통해 공공봉사동기 수준이 높은 경우에는 직무를 대하는 심리적 상태와 태도에 긍정적인 영향을 미치게 되고 이를 통해 직무열의가 높아지는 결과로 이어진다는 것을 확인할 수 있다. 이는 부여받은 직무를 성공적으로 달성하고 성과를 높인다고 알려진 직무열의를 강화시키는데 공공봉사동기가 실제적인 원인이 된다는 의미로 해석할 수 있다. 반면 성과중심 보상에 대한 인식의 경우, 직무열의에 긍정적인 영향을 미친다는 기존의 연구들을 근거로 K공공기관에서도 유의미한 결과가 나타날 것이라 기대하였지만 분석결과는 영향력을 밝히지 못하였다. 이러한 결과가 도출된 원인으로 먼저 성과중심 보상은 개인의 직무열의에 영향을 미치는 동기가 되는 요인이라기 보다 직무에 대한 불만족을 예방하거나 감소시키는 위생요인(Hygiene Factor)일 수 있다는 점이다(이근주·이혜운, 2007). 다음으로 앞서 서술한 바와 같이 연공서열적 조직문화, 성과측정의 어려움이 원인이 되어 성과중심 보상에 대해

부정적 인식을 갖게 되고, 이것이 개인의 직무열의에 영향을 미치지 못한 것으로 해석할 수 있다.

넷째, 공공봉사동기 및 성과중심 보상에 대한 인식과 직무성과 간의 관계에서 직무열의의 매개효과는 검증되지 않았다. 독립변수와 매개변수와 분석결과를 볼 때, 공공봉사동기는 직무열의에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있었지만, 성과중심 보상에 대한 인식이 직무열의와 직무성과에 미치는 영향은 확인할 수 없었다. 매개변수와 종속변수의 분석결과 또한 살펴보면 직무열의가 직무성과에 미치는 영향을 확인할 수 없어 이를 종합할 때 K공공기관을 대상으로 한 본 연구에서는 직무열의의 매개효과를 밝히지 못하였다.

제 2 절 연구의 시사점 및 한계

본 연구를 통해 K공공기관에서 공공봉사동기와 성과중심 보상에 대한 인식이 직무성과에 영향을 미치는지, 그리고 이 변수들 간의 관계를 직무열의가 매개하는지를 검증하고자 하였으나 이 과정에서 공공봉사동기가 직무열의에 긍정적인 영향을 미친다는 분석결과 이외에 유의미한 결과를 도출하지 못하였다. 하지만 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있었다고 할 수 있다.

첫째, 순수한 공공부문이라 할 수 있는 정부조직 이외에 준정부조직인 공공기관이 지속적으로 확대되고 있음에도 불구하고 공공부문에 대한 기존의 연구들은 대부분 공무원을 중심으로 이루어지고 있는 상황에서 공공기관을 대상으로 한 연구라는 점에서 의미가 있다. 공공기관 또한 정부조직과 더불어 공공서비스를 국민들에게 제공하는 주체라는 점에서 지속적으로 관심을 가지고 연구를 이어나갈 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 공공봉사동기를 측정함에 있어 한국의 제도적 맥락에서 개발한 측정도구(Kim, 2017)를 활용하였다. 공공봉사동기는 공공부문 종사자라는 특징을 공유한다 하더라도 국가별로 상이한 문화와 환경 등에 따라 영향을 받기 때문에 각 국가의 특성과 맥락들에 의해 국가별로 상이한 형태의 공공봉사동기가 나타난다고 할 수 있다(최무현·조창

현, 2010). 공공봉사동기를 변수로 활용한 기존의 국내연구들은 주로 서구의 설문문항(Perry, 1996)을 활용하였고, 일부 연구에서는 국제적 척도(Kim et al., 2013) 또한 활용하였지만, 국내에서 연구를 수행한다는 점을 고려하여 공공봉사동기 측정의 정합성을 높이기 위해 한국적 맥락에서 개발된 측정도구를 활용하였다는 점에서 의의가 있다.

셋째, 개인의 직무성과를 측정함에 있어 자기 스스로 평가한 직무성과가 아니라 동일방법편의의 영향을 제거하기 위해 상사가 평가한 인사과 점수를 직무성과로 활용하여 분석하였다는데 의미가 있다. 기존의 연구들에서 자기평가 방식을 활용해 직무성과를 측정한 것은 자기평가가 타인평가로도 이어진다는 것, 즉 자기평가와 타인평가가 인과관계가 있거나 최소한 상관관계가 있음을 전제로 하고 있다고 볼 수 있다. 하지만 일찍이 직무수행에 대한 본인의 평가는 타인의 평가와 유의미한 차이를 나타낸다고 한 연구(Thornton, 1980)가 있고, 자기평정과 타인평정 간의 상관은 대체로 낮다는 연구결과 또한 존재한다(Mabe·West, 1982). 공공봉사동기와 성과중심 보상에 대한 인식이 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 예상과 가설을 뒷받침하는 다수의 경험적 연구들이 과거부터 지속적으로 축적되어 왔지만, 타인평가에 의한 직무성과를 종속변수로 하여 분석한 연구는 여전히 부족한 실정이기 때문에 이에 대한 연구의 의의가 있다고 할 수 있다.

넷째, K공공기관 종사자들에게도 공공봉사동기는 주요한 동기요인이며 공익을 위해 봉사하고자 한다는 점을 확인하였다. 비록 직무성과에 긍정적인 영향을 직·간접적으로 미치는지 확인하지 못하였지만, 직무열의에는 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 공공기관으로서 공공성과 기업성이라는 상반되는 가치를 동시에 추구하도록 요구받고 있지만, 그동안 공공성보다는 효율성과 이익추구 같은 기업성을 더욱 강조하여 왔다. 이에 민간의 경영기법을 지속적으로 도입하고자 하였고 구성원들의 업무성과를 높이기 위해 성과중심의 보상 제도를 활용하고 있지만, 본 연구결과에서 확인하였듯이 성과중심 보상에 대한 인식은 부정적이었으며, 기대와 달리 직무열의나 직무성과에 유의미한 영향을 미치는지 확

인할 수 없었다. 성과측정이 어렵고 연공서열적 조직문화가 자리잡은 상황에서 개인성과에 대한 평가와 그에 대한 적절한 보상은 조직구성원들의 불만족을 감소시키거나 예방할 수는 있지만 조직이 추구하는 바를 달성하기 위해 조직구성원들의 태도와 행동의 변화를 이끌어내기에는 적합하지 않은 수단이라고 할 수 있다. 따라서 구성원들의 조직몰입, 동기부여 등에 효과적인 요인이 성과중심 보상보다 공공봉사동기임을 인식하고 공공봉사동기 수준을 높일 수 있는 방안을 고민해야 한다. 이를 위해 공공기관으로서 우리의 역할이 무엇인지, 각자가 수행하고 있는 직무가 공익을 달성하는데 어떠한 영향을 미치는지와 같은 의미에 중점을 두고 이를 지속적으로 상기시켜주는 것이 필요하다고 할 것이다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 가지고 있다.

첫째, 본 연구는 기타공공기관 중 하나인 K공공기관에 종사하는 직원을 대상으로 한 결과이므로 공공기관 종사자 전체에게 일반화하기에는 무리가 있다. 따라서 다수의 공공기관을 대상으로 한 지속적인 연구를 통해 본 연구에서 나타난 결과가 일관성이 있는지, 아니면 어떠한 차별점이 있는지를 확인해 볼 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 횡단면적 자료에 의존한 연구결과로 변수들 사이의 인과관계를 추론하는데 있어 분명한 근거를 제시할 수 없는 한계를 지니고 있다. 특히 종속변수로 활용한 인사고과 점수의 경우, 2019년의 성과에 대한 평가로 설문조사가 이루어진 시점의 공공봉사동기와 성과중심 보상에 대한 인식, 직무열의가 영향을 미치는 결과로 해석하는데 한계가 있다. 종속변수로 활용한 인사고과 점수가 시기적으로 독립변수와 매개변수인 공공봉사동기, 성과중심 보상에 대한 인식, 직무열의보다 앞서 측정된 것이기 때문에 역으로 인사고과 공공봉사동기와 성과중심 보상에 대한 인식, 직무열의에 미치는 영향 또한 살펴보았으나 통계적으로 유의한 결과가 도출되지 않았다. 다수의 선행연구들과 문헌들을 바탕으로 연구를 설계하고 가설을 설정하였지만, 향후에는 보다 적절한 자료와 연구방법을 활용한 정교한 연구설계를 통해 변수 간의 인과관계를 규명하여야 할 필요가 있다.

셋째, 설문을 통해 매개변수인 직무열의를 측정함에 있어 정서적 열의는 측정하지 못하였다. 본 연구에서 직무열의를 성과를 향상시키기 위해 개인이 직무를 수행하면서 느끼는 긍정적이고 열정적인 상태, 직무에 의미를 부여하고 몰입하는 태도로 정의하였으며, 직무성과와의 관계에 중점을 두고 Rich 등(2010)이 제시한 물리적 열의, 정서적 열의, 인지적 열의 중 물리적 열의와 인지적 열의 측정문항과 노종호(2016)의 직무성과 측정문항을 바탕으로 측정하였다. 직무열의는 직무에 대한 긍정적인 심리상태라는 점에서 정서적 열의 또한 간과할 수 없는 것이라 할 수 있으므로 향후 연구에서는 정서적 열의를 포함시켜 측정하고 연구할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- 강성철 외(2008) 『새인사행정론』, 서울 : 대영문화사.
- 권일웅(2012) “공공/민간부문 성과급 비중과 주인-대리인 이론”, 『행정논총』, 50(2): 113-142.
- 김동배(2006) “성과주의 임금의 도입 실태와 시사점”, 『노동리뷰』, 14: 3-20.
- 김동배, 김정환 (2011) “성과주의 임금 도입의 영향요인 : 한일 비교”, 『노동정책연구』, 11(1): 25-54.
- 김상묵(2010) “한국인의 공공봉사동기: 세계적 보편성과 한국적 특수성”, 서울 : 집문당
- 김상묵(2012) “유학사상과 공공봉사동기와의 관계”, 『한국정책연구』, 12(2): 79-98.
- 김상묵(2018) “공공봉사동기 연구의 성과와 과제”, 『정부학연구』, 24(3): 43-112.
- 김서용·김선희(2015) “공공조직에서 모호성이 조직효과성에 미치는 영향 분석: 모호성의 유형별 효과와 공공봉사동기의 조절기능을 중심으로”, 『한국행정연구』, 24(1): 139-171.
- 김서용·조성수·박병주(2010) “공직동기(PSM)의 선행요인: 사회화 요인의 비교분석”, 『한국행정학보』, 44(1): 147-177.
- 김선희·심동철·박현희(2018) “섬김의 리더십, 레드테이프, 공공봉사동기가 업무열의에 미치는 영향” 『한국조직학회보』, 15(3):29-61.
- 김성국(2008), 『조직과 인간행동』, 명경사.
- 김성수(2010), 『한국기업의 성과주의 인사시스템 변천』, 서울대학교 출판문화원.
- 김성수·박찬희·김태호(2010), 『한국기업 성과급제도의 변천』, 서울대학교 출판문화원.
- 김영근(1999) “성과급 제도에 대한 공무원들의 인지 조사 연구”. 『한국사회와 행정 연구』, 10(2): 303-317.

- 김영은·심동철·김상묵(2018). “공공기관의 조직가치가 공공봉사동기와 업무열의에 미치는 영향”, 『한국행정학보』, 52(4): 55-85.
- 김정인(2014) “지방세무직 공무원의 공공봉사동기와 조직시민행동”, 『지방정부연구』, 18(1): 193-218.
- 김태호·노종호(2010) “공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 『행정논총』, 48(3): 143-168.
- 남승하·정종원(2017) “자기효능감과 직무만족이 조직구성원의 혁신행동과 직무성장에 미치는 영향:혁신행동의 매개효과를 중심으로”, 『한국인사행정학회보』, 16(4): 27-55.
- 노종호(2016) “공무원의 성과급과 공공봉사동기가 직무성장에 미치는 영향분석”, 『한국인사행정학회보』, 15(2): 93-122.
- 박성민 (2005) “성과급제에서 공정성지각이 보상만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 서울시립대학교 경영대학원.
- 박순애·이영미·이혜연(2018) “공공부문 성과보상의 효과성에 관한 연구: 성과보상이 직무몰입에 미치는 영향과 업무특성의 조절효과를 중심으로”, 『한국행정학보』, 52(3): 123-149.
- 박순애·이혜연(2017) “공공봉사동기와 성과중심 보상제도에 대한 인식이 성과에 미치는 영향: 공직봉사동기의 구축효과에 대한 실증분석”, 『한국조직학회보』, 14(2): 97-128.
- 박순애·정선경(2011) “조직공정성과 경력정체가 조직효과성에 미치는 영향”, 『한국사회와 행정연구』, 21(4): 1-23.
- 박순환·이병철(2017), “공공봉사동기의 영향요인과 효과에 관한 연구: 정부출연기관 조직구성원을 중심으로”, 『지방정부연구』, 21(2): 181-207.
- 박정수(2017) “공공기관 지정 및 유형구분”, 『공공기관의 운영에 관한 법률』 10주년 학술 심포지엄, 주최: 한국조세재정연구원·한국행정학회, 후원: 기획재정부
- 박주원·조윤직(2016) “공공봉사동기가 조직구성원의 태도와 성과에 미치는 영향: 자기결정성 요인들의 조절효과를 중심으로”, 『정

- 부학연구』, 22(2): 195-233.
- 배귀희(2008) “인사개혁 성공 결정요인에 대한 연구.” 『한국정책과학학회보』, 12(3): 121-144.
- 배병돌(2003) “공공부문 성과급의 성공적 운영방안: 한국과 미국의 경찰 공무원 인식비교를 중심으로”, 『한국정책과학학회보』, 7(1): 181-202.
- 심윤희·유태용(2009), “개인-직무 부합이 종업원의 직무열의에 미치는 영향”, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 22(3), 399-420.
- 안도희·안병국(2015), “지방직 공무원의 공공서비스 동기가 직무성장에 미치는 영향: 정서적 조직몰입의 매개효과와 성별간 다집단 분석”, 『한국HRD연구』, 10(2): 73-99.
- 오재동·정동영·최상한 (2017) “윤리적 리더십이 직무만족과 직무성장에 미치는 영향: 정서적 몰입의 매개효과를 중심으로”, 『한국 지방정부학회』, 21(3): 207-232.
- 왕태규·조성한·주영종(2018) “공무원의 역량, 동기, 기회가 조직성장에 미치는 영향: 공공봉사동기의 조절효과를 중심으로”, 『한국인사행정학회보』, 27(2): 83-113.
- 유규창·박우성(1999), “연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰”, 『인사조직연구』, 7(2), 47-86.
- 유민봉(2005) 『한국행정학』, 서울: 박영사.
- 유민봉·임도빈(2012) 『인사행정론: 정부경쟁력의 관점에서』, 서울: 박영사.
- 유영현(2012) “보상유형과 직무만족에 관한 연구:육상·해양경찰을 중심으로”, 『한국경찰학회보』, 14(6): 189-213.
- 윤병섭·이영안·이홍재(2010) “성과급에 대한 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향”, 『한국정책연구』, 10(3): 219-238.
- 이건·이도석(2018) “관료는 이타적인가, 이기적인가? 공·사조직 비교를 통한 관료의 속성 탐색”, 『한국공공관리학보』, 32(1):

209-233.

- 이근주(2005) “PSM과 공무원의 업무성과”, 『한국사회와 행정연구』, 16(1): 81-104.
- 이근주·이혜윤(2007) “보상 유형에 대한 차별적 기대가 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 『한국행정학보』, 41(2): 117-140.
- 이수영(2011) “Mission Impossible? 공무원 성과급의 이상 조건과 현실 상황의 괴리 분석”, 한국인사행정학회보』, 10(3): 75-102.
- 이승계(2013) “성과주의 보상제도의 문제점과 개선방안 연구”, 『인적자원관리연구』, 20(3): 187~208.
- 이윤정(2019) “경찰관의 직무열의에 영향을 미치는 요인”, 『한국융합학회논문지』, 10(11): 517-564.
- 이조기·이승계·이의연(2019) “보상에 대한 지각과 혁신행동의 영향관계에서 직무열의의 매개효과: 중국의 기업 근로자들을 대상으로”, 『무역학회지』, 44(4): 129-151.
- 이청아·최정민(2019) “해양경찰공무원의 공공봉사동기와 업무열의와의 관계에서 조직문화의 조절효과”, 『한국조직학회보』, 16(1), 69-99.
- 이형우(2016) “성과관리제도 특성의 동기부여효과에 관한 연구”, 『사회과학연구』, 29(1): 187-208.
- 이혜윤(2017) “공기업과 준정부기관 종사자들의 공공봉사동기(PSM)와 직무동기요인이 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 『한국행정학보』, 51(2): 349-388.
- 이희태(2010) “공무원 성과급제도의 동기부여 효과 분석:성과상여금제도를 중심으로”, 『지방정부연구』, 14(1): 159-180.
- 임정준, 이영민, 임정연(2011) “초등교사의 직무역량 인식과 직무성과에 관한 연구”, 『한국HRD연구』, 6(3): 95-117.
- 전대성·이수영(2015) “도구변수 분석을 통한 공공봉사동기(PSM)의 특성에 관한 연구”, 『한국정책학회보』, 24(3): 317-346.

- 정광호(2003) “성과급과 직무만족도의 관계: 이론적 검토와 실증적 분석 결과”, 하계 『학술대회 발표논문집』, 서울행정학회.
- 진윤희·김성중(2015) “직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향”, 『한국콘텐츠학회논문지』, 15(1): 451-461.
- 최낙범·이수영(2016) “공무원의 공공봉사동기(PSM)가 조직몰입에 미치는 영향: 직무특성의 조절효과 검증을 중심으로”, 『한국행정연구』, 25(1): 169-215.
- 최무현·조창현(2010) “한국 준정부조직의 학습조직화가 공공서비스동기(PSM)에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 『정부학연구』, 16(1): 417-442.
- 최무현·조창현(2013) “공무원의 공공봉사동기와 직무태도에 대한 실증적 연구: 직무만족과 조직몰입을 중심으로”, 『지방정부연구』, 17(1): 343-366.
- 최영근·김규배(2012) “일중독과 직무열의의 결과변수에 대한 비교 연구”, 『대한경영학회지』, 25(5): 2341-2363.
- 하미승·강인호 외(2004) “공무원성과상여금제도의 효과성 및 발전방안 연구”, 『한국사회와 행정연구』, 15(2): 1-22.
- 하미승·이진만·공주·이병진(2018) “인적자원관리 요인이 공직봉사동기에 미치는 영향 분석”, 『한국인사행정학회보』, 17(1): 25-56.
- 하상균(2014) “경찰공무원의 동기요인에 대한 인식이 직무열의에 미치는 영향”, 『사회과학연구』, 21(3): 359-380.
- 한에스터·이근주(2012) “조직경험과 업무특성이 PSM(공공봉사동기)에 미치는 영향에 대한 분석”, 『행정논총』, 50(2): 89-112.
- 황성원(2012) “보상유형에 따른 차별적 기대가 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 기초자치단체 공무원을 중심으로”, 『현대사회와 행정』, 20(3): 113-137.

Adams, J. S.(1963) “Toward an Understanding of Equity”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67: 422-436.

Bakker, A. B.(2015) “A Job Demands-Resources Approach to Public

- Service Motivation.”, *Public Administration Review*, 75(5):723–732.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008) “Towards a Model of Work Engagement.”, *Career Development International*, 13(3): 209–223.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2011) *Subjective Well-Being in Organizations*. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. 178–189. Oxford: Oxford Library of Psychology.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008) “Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology.”, *Work & Stress*, 22(3): 187–200.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993) “Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance”, In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98), San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Boyatzis, R. E. (1982) *The competent manager: A model for effective performance*, New York, NY: Wiley
- Bozeman, Barry, & Xuhong Su (2015) “Public Service Motivation Concepts and Theory: A Critique”, *Public Administration Review*, 75(5): 700–710.
- Bratton, Jo., & Gold, J. (2007) “Human Resource Management: Theory and Practice”, 4th edition. Houndmills: Macmillan
- Brauns, M. (2013) “Aligning Strategic Human Resource Management to Human Resources Performance and Reward”, *International Business & Economics Research Journal*, 12(11): 1405–1410.

- Brewer, Gene A (2002) "Public Service Motivation: Theory, Evidence, and Prospects for Research", Paper prepared for delivery at the Annual Meeting of the American Political Science Association, Boston, Massachusetts, August 29 - September 1, 2002
- Brewer, Gene A (2011) "A Symposium on Public Service Motivation: Expanding the Frontiers of Theory and Empirical Research", *Review of Public Personnel Administration*, 31(1): 3-9.
- Brewer, Gene A., Adrian Ritz & Wouter Vandenabeele (2012) "Introduction to a Symposium on Public Service Motivation: An International Sampling of Research." *International Journal of Public Administration*, 35(1): 1-4.
- Caillier, J. G. (2017) "Public Service Motivation and Decisions to Report Wrongdoing in U.S. Federal Agencies: Is the Relationship Mediated by the Seriousness of the Wrongdoing", *The American Review of Public Administration*, 47(7): 810-825.
- Campbell, J. W. & Im, T. (2016) "PSM and Turnover Intention in Public Organizations: Does Change-oriented Organizational Citizenship Behavior Play a Role?", *Review of Public Personnel Administration*, 36(4): 323-346.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011) "Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance", *Personnel psychology*, 64(1): 89-136.
- Crampton, S. M. & Wagner, J. A. (1994) "Percept-Percept inflation in micro-organizational research: an investigation of prevalence and effect", *Journal of Applied Psychology*, 79: 67-76.

- Crewson, P. E. (1997) "Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect", *Journal of Public Administration Research and Policy*, 7(4):499-518.
- Daley, D.M. (2002) *Strategic Human Resource Management: People and Performance management in the public sector*, New Jersey: Prentice Hall.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001) "Motivation Crowding Theory", *Journal of Economic Surveys*, 15(5): 589-611.
- Goffman, E. (1961) *Encounters: Two studies in the sociology of interaction*, Oxford: Bobbs-Merrill.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006) "Burnout and work engagement among teachers", *Journal of school psychology*, 43(6):495-513.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006) "'Same Same' But Different?: Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?.", *European Psychologist*, 11(2): 119-127.
- Houston, David J. (2000) "Public-Service motivation: A multi-variate test", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10: 713-727.
- Houston, David J. (2006) "'Walking the Walk" of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money" *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1): 67-86.
- Jensen. M. G. & Meckling, W. (1976) "Theory of Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.
- Kanfer, R. (1990) "Motivation theory and industrial and organizational psychology", In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbooks of industrial and organizational psychology*, (pp. 75-170), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists

Press.

- Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2009) "The Effects of Job and Personal Resources on Hotel Employees' Work Engagement.", *International Journal of Hospitality Management*, 28: 504-512.
- Kellough, J. E. & Selden, S. C. (1997) "Pay-for-Performance Systems in State Government", *Review of Public Personnel Administration*, 17(1): 5-21.
- Khan, W. A. (1990) "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724.
- Kim, S. (2006) "Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea", *International Journal of Manpower*, 27(8): 722-740.
- Kim, Sangmook, & Wouter Vandenabeele (2010) "A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally." *Public Administration Review*, 70(5): 701-709.
- Kim, Sangmook, Wouter Vandenabeele, Bradley E. Wright, Lotte Bøgh Andersen, Francesco Paolo Cerase, Robert K. Christensen, Céline Desmarais, Maria Koumenta, Peter Leisink, Bangcheng Liu, Jolanta Paliduskaite, Lene Holm Pedersen, James L. Perry, Adrian Ritz, Jeannette Taylor, & Paola De Vivo. (2013) "Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1): 79-102.
- Kim, Sangmook. (2017) "Developing an Item Pool and Testing Measurement Invariance for Measuring Public Service Motivation in Korea", *International Review of Public*

- Administration*, 22(3): 231-244.
- Kuvaas, B. (2006) "Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level", *Journal of Organizational Behaviour*, 27: 365-385.
- Mabe, P., & West, S. (1982) "Validity of self-evaluation of ability: A review and meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 67:280-296.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008) "The meaning of employee engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1): 3-30.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001) "Job Burnout.", *Annual Review of Psychology*, 52: 397-422.
- Miller, D. (1990) *The Icarus Paradox: How exceptional companies bring about their downfall*. New York, NY: Harper Business.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B.(2011) "Flourishing students: A longitudinal study on positive emotions, personal resources, and study engagement", *The journal of positive psychology*, 6(2):142-153.
- Perry, J L, Annie Hondeghem & Lois R. Wise (2010) "Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future." *Public Administration Review*, 70(5): 681-690.
- Perry, J. L & Wise, L. (1990) "The Motivational based of Public service", *Public Administration Review*, 50(3): 367-373.
- Perry, J. L & Wouter Vandenabeele (2015) "Public Service Motivation Research: Achievements, Challenges, and Future Directions", *Public Administration Review*, 75(5): 692-699.
- Perry, J. L (1996) "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity", *Journal of Public Administration Research and Theory*,

6(1): 5-22.

- Perry, James L., & Annie Hondeghem. (2008) *Motivation in Public Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, L. W. & E. E. III, Lawler(1968) *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood: Irwin.
- Rainey, Hal G. & Paula Steinbauer. (1999) "Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1): 1-32.
- Rainey, Hal G. (1982) "Reward preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic", *American Review of Public Administration*, 16(4): 288-302.
- Rich, B. L., J. A. Lepine and E. R. Crawford (2010) "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance", *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Risher, Howard. (1999) "Merit Pay Can Be a Hard Sell", *Public Management*, July/August: 8(13)
- Ritz, Adrian, Gene A. Brewer, & Oliver Neumann (2016) "Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook", *Public Administration Review*, 76(3): 414-426.
- Saks, A. M. (2006) "Antecedents and Consequences of Employee Engagement", *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B.(2008) "A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour", *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1): 116-131.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004) "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study.", *Journal of*

- Organizational Behavior*, 25: 293–315.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2005) *Work engagement: An emerging Psychological Concept and Its Implications. Research in Social Issues in Management*, 5: Managing Social and Ethical Issues in Organizations. Greenwich, CY: Information Age Publishers.
- Spano, A., & Monfardini, P. (2017) “Performance-Related Payments in Local Governments: Do They Improve Performance or Only Increase Salary?”, *International Journal of Public Administration*, 1–14.
- Stazyk, E. C. & Davis, R. S. (2015) “Taking the ‘High Road’: Does Public Service Motivation Alter Ethical Decision Making Processes?”, *Public Administration*, 93(3): 627–645.
- Stazyk, E. C. (2013) “Crowding Out Public Service Motivation? Comparing Theoretical Expectations with Empirical Findings on the Influence of Performance-Related Pay”, *Review of Public Personnel Administration*, 33(3): 252–274.
- Thornton, G. (1980) “Psychometric properties of self-appraisal of job performance, *Personnel Psychology*, 33:262–271.
- Vandenabeele, Wouter (2007) “Towards a Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach”, *Public Management Review*, 9(4): 545–556.
- Vroom, V. H (1964) *Work and Motivation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, N.Y.: The Free Press.
- Wise, Lois R (2000) “The Public Service Culture.” In Richard J. Stillman II (ed.), *Public Administration Concepts and Cases*, 7th ed., 342–353. Boston: Houghton Mifflin
- Wright, B E., Hassan, S., & Christensen, R. K. (2017) “Job Choice

- and Performance: Revisiting Core Assumption about Public Service Motivation”, *International Public Management Journal*, 20(1): 108-131.
- Wright, B. E., Christensen, R. K., & Pandey, S. K. (2013) “Measuring public service motivation: Exploring the equivalence of existing global measures”, *International Public Management Journal*, 16(2): 197-223.
- Wright, Bradley E., & Sanjay K. Pandey (2008) “Public Service Motivation and the Assumption of Person–Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence”, *Administration & Society*, 40(5): 502-521.
- Zacher, H., & Winter, G. (2011) “Eldercare demands, strain, and work engagement: The moderating role of perceived organizational support”, *Journal of Vocational Behavior*, 79(3): 667-680.

부 록 [설문지]

--	--	--	--

동기특성 및 성과보상과 직무성과에 관한 설문지

안녕하십니까?

본 설문조사는 동기특성 및 성과보상과 직무성과에 관한 연구를 위한 조사입니다. 각 질문에 대한 정답은 없으며, 오직 선생님께서 느끼시는 대로 답변하여 주시면 됩니다. 선생님의 고견은 오직 연구목적으로만 활용될 것이며, 설문내용 및 개인신상정보는 자료의 처리 과정에서 비밀이 철저히 보장됨을 알려드립니다.

바쁘신 중에도 본 설문에 응해주신 것을 진심으로 감사드립니다.

2020년 2월

연 구 자 : 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 권승진

지도교수 : 서울대학교 행정대학원 교수 박순애

업무와 관련된 평소의 생각과 경험

다음 질문은 평소 선생님의 업무와 관련된 생각과 경험에 관한 내용입니다. 선생님의 생각과 경험에 일치하는 란에 체크하여 주시길 바랍니다.

질 문		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	보통 직무를 수행할 때 많은 노력을 한다.	①	②	③	④	⑤
2	직무를 수행할 때 최선을 다해 일하려 한다.	①	②	③	④	⑤
3	직무를 효율적으로 처리해 성과를 높이려 한다.	①	②	③	④	⑤
4	효율적인 직무처리를 위해 필요한 지식과 기술을 활용한다.	①	②	③	④	⑤
5	직무성과의 질을 개선하려 한다.	①	②	③	④	⑤
6	직무수행에 소요되는 비용과 시간을 줄여 성과를 높이려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤

회사생활과 관련된 평소의 생각과 경험

다음 질문은 평소 선생님의 회사생활과 관련된 생각과 경험에 관한 내용입니다. 선생님의 생각과 경험에 일치하는 란에 체크하여 주시길 바랍니다.

질 문		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	나의 승진은 업무 실적에 달려 있다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 조직에서는 업무수행 실적에 따라 성과급이 달라진다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 조직에서는 무능력하거나 일하지 않는 사람들에게 충분한 제재가 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 조직에서는 창조적이고 혁신적인 업무수행이 보상받는다.	①	②	③	④	⑤

인사고과 점수

다음 질문은 선생님의 인사고과 점수에 관한 내용입니다.

선생님의 2019년도 인사고과 점수는?	() 점
-----------------------	----------------------------

※ 선생님의 인사고과 점수를 모르실 경우 인사팀에 확인 후 응답하여 주시길 바랍니다.

평소의 생각과 경험

다음 질문은 평소 선생님의 생각과 경험에 관한 내용입니다. 선생님의 생각과 경험에 일치하는 란에 체크하여 주시길 바랍니다.

질 문		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	나는 우리 사회의 발전에 기여하고자 한다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 헌법의 기본원칙이 우리 사회에서 실현되도록 돕고자 한다.	①	②	③	④	⑤
3	나에게 있어, 민주적 통치체제를 수호하는 것은 중요한 관심사이다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 더 좋은 나라를 만들기 위해 애쓰고자 한다.	①	②	③	④	⑤
5	모든 시민에게 동등한 기회가 보장되어야 한다.	①	②	③	④	⑤
6	항상 자신의 활동이 정당한지 여부를 의식하고 있어야 한다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 개인의 자유와 권리 신장을 지지한다.	①	②	③	④	⑤
8	우리는 민주주의를 실현하기 위하여 최선을 다해야 한다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 사회적 약자의 어려운 처지를 보면 동정이 간다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 어려움에 직면한 사람들을 보면 안타까운 마음이 든다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 부당하게 대우받는 사람들을 보면 매우 화가 난다.	①	②	③	④	⑤
12	다른 사람들의 복지를 고려하는 것이 매우 중요하다.	①	②	③	④	⑤

질 문		매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
13	사회의 공공선을 위해 나 자신의 희생을 감수할 준비가 되어 있다.	①	②	③	④	⑤
14	나는 자신보다 시민으로서의 의무를 우선 시해야 한다.	①	②	③	④	⑤
15	나는 사회를 위해 개인적인 손실도 감내 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
16	비록 내가 비용을 지불하게 되더라도, 가난한 사람들을 돕기 위한 좋은 계획에 찬성한다.	①	②	③	④	⑤

통계적 처리를 위한 인적사항

다음은 통계처리를 위해 필요한 선생님의 개인적인 사항에 대한 문항입니다.

1. 성별 ① 남 ② 여
2. 연령 ()세
3. 학력 ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 학사 ④ 석사 ⑤ 박사 ⑥ 기타
4. 근속기간 ()년 ()개월
5. 직종 ① 사무직 ② 기술직 ③ 연구직 ④ 생산기술직 ⑤ 행정기술직
⑥ 별정직 등
6. 직급

일반직*	① 1직급 ② 2직급 ③ 3직급 ④ 4직급 ⑤ 5직급
생산·행정기술직/ 별정직 등	① 단일직급

* 사무직, 기술직, 연구직이 해당

Abstract

The Effect of Public Service
Motivation and
Performance-related Rewards
on Job Performance
– Focused on Mediating Effects of Job
Engagement –

Gwon Seungjin

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School

of Public Administration

Seoul National University

The purpose of this study is to examine the impact of public service motivation and recognition of performance-related rewards on the performance of individuals and to check whether their relationship is mediated by the job engagement for their duties.

Worries and efforts to improve performance in organizational operations have continued regardless of the public and private sectors. Since the 1997 IMF financial crisis, Korea has sought to create

excellent results through a performance-related rewards by introducing a pay for performance as a prescription under the New Public Management Act, which calls for applying market logic to the way public organizations operate. Along with these institutional prescriptions, Public Service Motivation is also drawing attention as a factor that improves performance in the public sector, and research on it is mainly conducted by public officials.

In this study, we examined whether the public service motivation, which is a unique intrinsic motivator for the public sector, is meaningful in quangos, and also analyzed whether the perception of the performance-related rewards also affects the performance of quango workers. In addition, it was also intended to check whether the job engagement had a mediating effect, and to that end, it utilized the results of a survey of employees of K quangos.

According to the analysis, only the public service motivation was statistically significant in the impact on the job engagement. If the level of public service motivation was high, it could be confirmed that it had a positive effect on the psychological state and attitude toward the job, leading to an increase in job engagement. This can be interpreted as meaning that the public service motivation is a prerequisite to successfully achieving the assigned tasks and strengthening the enthusiasm for the job, which is known to increase performance.

Next, it was found that the impact of public service motivation and the recognition of performance-related rewards on job performance was not statistically significant, contrary to expectations. The inconsistent results with previous studies seem to have resulted from the job characteristics of the public sector, which is difficult to measure performance, and the seniority organizational culture.

Finally, the mediating effect of the job engagement could not be confirmed in the relationship between public service motivation and the recognition of performance-related rewards and the performance of the job. Among public service motivation and the recognition of performance-related rewards, it was found that only public service motivation had a positive effect on job performance, but the study failed to reveal the mediated effect of job performance because it was not possible to confirm the impact of job engagement on job performance.

As a result of this study, it was not confirmed whether public service motivation had a positive effect on job performance directly or indirectly, but it was confirmed that it had a positive effect on job engagement. This shows that public service motivation is a major motivator and a desire to serve the public interest. Therefore, considering these findings, quangos should also consider ways to raise the level of public service motivation by recognizing that effective factors such as organizational immersion and motivation are public service motivation rather than performance-related rewards.

keywords : public service motivation, performance-related rewards, job performance, job engagement

Student Number : 2019-26122